



REVISTA CUATRIMESTRAL | FOUR-MONTHLY JOURNAL | REVISTA CUATRIMESTRAL

Vol. 9 Num. 3

SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2015

ISSN: 1988-7116

<http://gcg.universia.net>



### **Local Supplying Companies and Spillover Effects in the Brazilian Automotive Industry**

Nádia Campos Pereira Bruhn, Mariane Figueira, Eliane Oliveira Moreira, Cristina Lelis Leal Calegario & Ricardo Pereira Reis

### **O Desempenho Econômico e a Estrutura de Capital: Empresas Brasileiras a Luz da Fronteira de Eficiência**

Claudineia Kudlawicz, Carlos Otávio Senff e Tatiana Marceda Bach

### **La transformación organizacional de la banca colombiana entre 1990-2012 a partir del cambio institucional y organizacional**

Guillermo Murillo-Vargas, Carlos Hernán González-Campo y Mónica García-Solarte

### **O Impacto da Experiência Internacional na Percepção da Distância Psíquica**

Janaína Mortari Schiavini, Raoni de Oliveira Inácio e Fernanda Pase Casasola

### **El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia**

Jorge Benzaquen-de Las Casas y Jorge Convers-Sorza

### **Remuneração Estratégica: um Estudo Multicasos**

Harrison Bachion Ceribeli, Ana Luiza Ribeiros da Silva, Camila Alves Guilarducci e Larissa Gabriela Rodrigues Garcia

## CARTA DEL EDITOR IN CHIEF

---

### EDITOR IN CHIEF

En el primer artículo Nádía Campos Pereira Bruhn, Mariane Figueira, Eliane Oliveira Moreira, Cristina Lelis Leal Calegario, y Ricardo Pereira Reis (Federal University of Lavras, Brazil) tratan de verificar si la presencia de una cadena de montaje de una empresa de automóviles contribuye a la generación de externalidades en forma de innovación de producto o proceso para los proveedores locales. Para ello los autores utilizan como método de investigación el estudio de casos múltiples. Los resultados indican que las relaciones que implican un alto nivel de compromiso, cooperación e intercambio de información entre proveedores locales y el fabricante de automóviles contribuyen a la generación de externalidades en forma de innovación de productos y innovación de procesos, especialmente para las relaciones proveedor-fabricante de automóviles del tipo autónomo y enlaces restringido, y con menor intensidad a las relaciones proveedor-fabricante de automóviles que involucran relaciones de poder y de mercado.

El objetivo del siguiente artículo es verificar la existencia del ajuste entre la estructura de capital y los resultados económicos de las principales empresas brasileñas para posicionarse en la frontera eficiente. La muestra se compone de las empresas que cotizan en la BM&FBovespa y que tenían toda la información en 2013. Para Claudineia Kudlawicz, Carlos Otávio Senff y Tatiana Marceda Bach (Pontificia Universidade Católica do Paraná, Brasil) los resultados infieren en que las empresas en las que se han producido cambios en los percentiles representados por la eficiencia financiera también estaban cambiando los resultados económicos, lo que indica que la eficiencia aumentaba su rendimiento. Los autores concluyen que las empresas más próximas a la frontera de eficiencia presentan un mayor desempeño económico y, además, menores niveles de endeudamiento

Los procesos de transformación en las organizaciones han sido un tema de especial relevancia, específicamente desde la incursión en una economía globalizada. Esta ha permitido a las organizaciones adaptarse a su entorno para poder sobrevivir y diseñar un nuevo direccionamiento estratégico. La banca colombiana ha sido uno de los sectores que entre los años 1990 a 2012 ha sufrido mayores transformaciones en las dinámicas estratégicas y estructurales. En este sentido, Guillermo Murillo-Vargas, Carlos Hernán González-Campo, y Mónica García-Solarte (Universidad del Valle, Colombia) pretenden identificar los elementos claves de transformación organizacional de la banca colombiana en las dos últimas décadas, dados por los principales cambios a los que se ha visto expuesta y explicar cómo las organizaciones han reaccionado estratégicamente a estos.

Janaína Mortari Schiavini (Universidade Feevale, Brasil), Raoni de Oliveira Inácio (Universidade Federal do Pampa, Brasil) y Fernanda Pase Casasola (Universidade Federal de Santa Maria, Brasil) nos muestran cómo una experiencia internacional interviene en la percepción de la distancia psíquica entre Brasil y otros seis países. Los datos fueron analizados según la técnica

de análisis de contenido entrevistando a seis personas con experiencia internacional y a seis sin experiencia, tratando de identificar las percepciones convergentes y divergentes. Para los autores se prueba empíricamente la influencia de la experiencia internacional en la percepción de la distancia psíquica, y revelan las asociaciones engañosas que los investigados hacen por falta del conocimiento sobre los países.

En el siguiente artículo Jorge Benzaquen-de Las Casas (Pontificia Universidad Católica del Perú) y Jorge Convers-Sorza (Novasoft SAS, Colombia) muestran el impacto de tener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con ISO 9001:2008 de las empresas en Colombia en base a nueve factores de éxito usados para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM). Se analizaron 207 empresas con la finalidad de hacer una comparación entre las que tienen dicha certificación y aquellas que no la tienen. Asimismo, los autores proponen que la metodología empleada en este estudio se aplique en otros países latinoamericanos.

La investigación realizada por Harrison Bachion Ceribeli, Ana Luiza Ribeiros da Silva, Camila Alves Guilarducci, Larissa Gabriela Rodrigues Garcia (Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil) tiene como objetivo describir las prácticas de remuneración estratégicas adoptadas por organizaciones brasileñas realizando un estudio de casos múltiples en cuatro organizaciones. Los autores identifican las prácticas de remuneración adoptadas, la alineación entre estas y el proceso de evaluación del desempeño, así como algunos aspectos que las organizaciones están adoptando relacionados con la compensación a los empleados: (1) la adopción de mecanismos para complementar los salarios tradicionales basados en posiciones; (2) aumento de los esfuerzos para retener a los empleados; (3) el trabajo flexible; y (4) la estimulación del desarrollo humano.

De nuevo queremos agradecer a todos aquellos que hacen posible el buen funcionamiento de la revista: miembros del Consejo Consultivo, Consejo Editorial, Editores y Editores Asociados de área, evaluadores, autores, y sobre todo de los lectores.

EDITOR IN  
CHIEF

## SUMARIO | SUMMARY | SUMÁRIO

---

- |          |  |                |
|----------|--|----------------|
| <b>1</b> | <p><b>Local Supplying Companies and Spillover Effects in the Brazilian Automotive Industry</b></p> <p><i>Fornecedores Locais e Efeitos de Transbordamentos na Indústria Automotiva Brasileira</i><br/> <i>Proveedores locales y efectos de externalidades en la industria automotriz brasileña</i></p> <p>Nádia Campos Pereira Bruhn, Mariane Figueira, Eliane Oliveira Moreira, Cristina Lelis Leal Calegario &amp; Ricardo Pereira Reis</p>  | <b>16-39</b>   |
| <b>2</b> | <p><b>O Desempenho Econômico e a Estrutura de Capital: Empresas Brasileiras a Luz da Fronteira de Eficiência</b></p> <p><i>The Economic Performance and Capital Structure: Brazilian Companies to Light Efficiency Frontier</i><br/> <i>El Desempeño Económico y Estructura de Capital: Las empresas brasileñas a la Luz de la Eficiencia Fronteriza</i></p> <p>Claudineia Kudlawicz, Carlos Otávio Senff e Tatiana Marceda Bach</p>   | <b>40-52</b>   |
| <b>3</b> | <p><b>La transformación organizacional de la banca colombiana entre 1990-2012 a partir del cambio institucional y organizacional</b></p> <p><i>Organizational transformation of colombian banking between 1990-2012 from institutional and organizational change.</i><br/> <i>Transformação organizacional entre 1990-2012 a partir banca institucional colombiano e mudança organizacional</i></p> <p>Guillermo Murillo -Vargas, Carlos Hernán González-Campo y Mónica García-Solarte</p> | <b>53-83</b>   |
| <b>4</b> | <p><b>O Impacto da Experiência Internacional na Percepção da Distância Psíquica</b></p> <p><i>The Impact of International Experience on the Perception of Psychic Distance</i><br/> <i>El Impacto de la Experiencia Internacional em la Percepción de la Distancia Psíquica</i></p> <p>Janaina Mortari Schiavini, Raoni de Oliveira Inácio e Fernanda Pase Casasola</p>  | <b>84-106</b>  |
| <b>5</b> | <p><b>El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia</b></p> <p><i>ISO 9001 and TQM in companies in Colombia</i><br/> <i>ISO 9001 e TQM em empresas na Colômbia</i></p> <p>Jorge Benzaquen-de Las Casas y Jorge Convers-Sorza</p>   | <b>107-128</b> |
| <b>6</b> | <p><b>Remuneração Estratégica: um Estudo Multicasos</b></p> <p><i>Strategic Remuneration: a Multicases Study</i><br/> <i>Remuneración Estratégica: un Estudio de Casos Múltiples</i></p> <p>Harrison Bachion Ceribeli, Ana Luiza Ribeiros da Silva, Camila Alves Guillarducci e Larissa Gabriela Rodrigues Garcia</p>  | <b>129-144</b> |

## STAFF

---

### CONSEJO CONSULTIVO / ADVISORY BOARD / CONSELHO CONSULTIVO

S.M. el Rey Don Felipe VI de España, Presidente de Honor del Consejo Consultivo, España.  
John J. DeGioia, Presidente de Georgetown University, EEUU.  
Juan Manuel Cendoya, Director General del Banco Santander.

José María Aznar, Ex Presidente de España y Miembro del Georgetown University Latin American Board.  
Fernando Henrique Cardoso, Ex Presidente de Brasil.  
Vicente Fox, Ex Presidente de México.  
Ricardo Lagos, Ex Presidente de Chile.  
Andrés Pastrana, Ex Presidente de Colombia.

Cesar Alierta Izuel, Presidente del Consejo de Administración de Telefónica, España.  
Belmiro de Azevedo, Presidente de SONEA, Portugal.  
Gustavo Cisneros, Presidente de la Organización Cisneros, Venezuela.  
Roberto Civita, Presidente del Grupo Abril, Brasil.  
Enrique Iglesias, Secretario General Iberoamericano (Secretaría General Iberoamericana, SEGIB), España.  
Luis Alberto Moreno, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), EEUU.

### CONSEJO EDITORIAL / EDITORIAL BOARD / CONSELHO EDITORIAL

Alonso, José Antonio, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Complutense de Madrid, España.  
Bresser-Pereira, Luiz Carlos, Profesor de Economía de la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas, Sao Paulo, Brasil.  
Calvo, Guillermo, Distinguished University Professor and the Director of the Center for International Economics at the University of Maryland, EEUU.  
Campa, José Manuel, Professor of Finance IESE Business School, Universidad de Navarra, España.  
Carrillo-Flórez, Fernando, Senior Advisor in the IDB's State, Governance, and Civil Society Division, EEUU.  
Cavarozzi, Marcelo, Decano de la Escuela de Política y Gobierno Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina.  
Cheyre E., Juan Emilio, Director Centro de Estudios Internacionales, Pontificia Universidad Católica de Chile.  
De la Torre, Augusto, Senior Regional Financial Sector Advisor, Latin America, & the Caribbean, World Bank, EEUU.  
De la Torre, José, Dean, Chapman Graduate School of Business Florida International University, EEUU.  
Edwards, Sebastian, Henry Ford II Professor of International Business Economics at the Anderson Graduate School of Management at the University of California, Los Angeles (UCLA), EEUU.

---

Fariñas, José Carlos, Catedrático de Economía Aplicada, Director del Departamento de Estructura Económica y Economía Industrial de la Universidad Complutense de Madrid, España.

Fernández, Ana Isabel (Universidad de Oviedo), Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Oviedo, España.

Fernández Rodríguez, Zulima, Catedrática de Organización de Empresas de la Universidad Carlos III, España.

Garicano, Luis, Professor of Economic and Strategy (Graduate Schools of Business, University of Chicago), EEUU.

Garretón, Manuel Antonio, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Grosse, Robert, Thunderbird School of Global Management, USA Professor of International Business; Director of Research Contigroup Companies Chair, EEUU.

Guillén, Mauro, Professor The Wharton School, University of Pennsylvania, Director Joseph H. Lauder Institute for Management & International Studies, EEUU.

Hausman, Ricardo. Professor, Kennedy School of Government and Center for International Development, Harvard University, EEUU.

Kaufmann, Daniel, Director of Global Programs at the World Bank Institute, EEUU.

Kliksberg, Bernardo, Profesor Honorario de la Universidad Nacional de Buenos Aires; Instituto Interamericano para el desarrollo social (BID), Argentina.

Lozoya, Emilio, Director para América Latina del World Economic Forum.

O'Donnell, Guillermo, Catedrático Hellen Kellog de Ciencia Política, Universidad de Notre Dame, EEUU.

Pedreño, Andrés, Catedrático de Economía Aplicada y Director del Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Alicante, España.

Ramamurti, Ravi, Northeastern University, Professor, International Business, EEUU.

Rojas-Suarez, Liliana, Investigador Principal en el "Center for Global Development".

Santiso, Javier, Director Adjunto y Economista Jefe del Centro de Desarrollo de la OCDE, Francia.

Spiller, Pablo T. Professor, University of California, Berkeley, Haas School of Business, EEUU.

Tansini, Ruben, Catedrático en organización industrial, DECON-FCS, Universidad de la República, Uruguay.

Tomassini, Luciano, Director del Programa, Estudios en Gobierno y Asuntos Públicos, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Chile.

Vargas-Llosa, Alvaro, Senior Fellow and Director of the Center on Global Prosperity, EEUU.

Valenzuela, Arturo, Director, Center for Latin American Studies, Georgetown University, EEUU.

Warner, Andrew, Millennium Challenge Corporation (MCC), EEUU.

## COMITÉ EJECUTIVO / EXECUTIVE BOARD / COMITÊ EXECUTIVO

Director (Editor in Chief): Profesor Ricardo Ernst, Georgetown University, EEUU.

Director Asociado (Associate Editor): Profesor José Ignacio López-Sánchez, Universidad Complutense de Madrid, España.

Subdirector (Executive Editor):  
Pedro Aranzadi, Director General de UNIVERSIA España.

Editorial Assistant:  
José López-Rua, España.

## EDITORES Y EDITORES DE ÁREA / EDITORS AND AREA EDITORS / EDITORES E EDITORES DE ÁREA

Editor in Chief (Director): Prof. Dr Ricardo Ernst, Profesor y Co-Director, Global Logistics Research Program (McDonough School of Business, Georgetown University), EEUU.

Associate Editor (Director Asociado): Prof. Dr. José Ignacio López-Sánchez, Profesor de Organización de Empresas, Universidad Complutense de Madrid, España.

Executive Editors (Subdirectores):  
Pedro Aranzadi, Director General de UNIVERSIA, España.

## EDITORES DE ÁREA / AREA EDITORS / EDITORES DE ÁREA

### 1. COMPETITIVIDAD LOCAL Y GLOBAL, Y PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA / LOCAL AND GLOBAL COMPETITIVENESS; PRODUCTIVITY AND TECHNOLOGICAL INNOVATION / COMPETITIVIDADE LOCAL E GLOBAL, E PRODUTIVIDADE E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Prof. Dr. Carl Dahlman, School of Foreign Service, Universidad de Georgetown, EEUU.

#### Associate Editors:

Enrique Zepeda, Professor at Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Jorge Katz, Argentina.

Carlos Brito Cruz, Professor from UNICAMP, head of Sao Paulo's Foundation for the Promotion of Technology, Brazil.

Mario Cimoli, Technology and industry division of ECLAC in Santiago, Chile.

Luis Guash, Senior Advisor World Bank, EEUU.

### 2. MULTINACIONALES, INVERSIÓN Y FINANZAS / MULTINATIONALS, INVESTMENT AND FINANCE / MULTINACIONAIS, INVESTIMENTO E FINANÇAS

Prof. Dr. Álvaro Cuervo-Cazurra, Moore School of Business, University of South Carolina, EEUU.

**Associate Editors:**

José Manuel Campa, IESE, España.  
 Julio de Castro, Instituto de Empresa, España.  
 Zulima Fernández, Universidad Carlos III, España.  
 Bernardo Kosakoff, ECLAC y Universidad Buenos Aires, Argentina.  
 Carlos Rufin, Universidad Babson, EE.UU.  
 Ana Teresa Tavares, Universidad de Oporto, Portugal.

### 3. EMPRESA, DERECHO E INSTITUCIONES / BUSINESS, LAW AND INSTITUTIONS / EMPRESA, DIREITO E INSTITUIÇÕES

Prof. Dr. Benito Arruñada, Universidad Pompeu Fabra, España.

**Associate Editors:**

Lorena Alcázar, Investigadora Principal, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Lima, Perú.  
 Veneta Andonova Zuleta, Associate Professor, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.  
 Demian Castillo Camacho, Director del Departamento de Administración de Empresas, Universidad de las Américas, Puebla, México.  
 Luis Estanislao Echebarría, Representante del Banco Interamericano de Desarrollo, Santiago de Chile, Chile.  
 Philip Keefer, Lead Economist, Development Research Group, The World Bank.  
 Richard E. Messick, Co-Director, Law and Justice Thematic Group, The World Bank.  
 Aldo Musacchio, Assistant Professor, Harvard Business School.

### 4. SISTEMAS DE GOBIERNO Y GOBERNABILIDAD / GOVERNMENTAL SYSTEMS AND GOVERNABILITY / SISTEMAS DE GOVERNO E GOVERNABILIDADE

Prof. Dr. Eusebio Mujal-León, Departamento de Gobierno de la Universidad de Georgetown, EEUU.

**Associate Editors:**

John Bailey, Georgetown University, EEUU.  
 Sergio Berensztein, Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires, Argentina.  
 Josep Colomer, Consejo Superior de Investigaciones Científicas and Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España.  
 Cynthia Sanborn, Universidad del Pacifico, Lima, Perú.  
 Andreas Schedler, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.

### 5. BENCHMARKING Y CALIDAD; ELEMENTOS MICRO Y PROCESOS INDUSTRIALES, ELEMENTOS MACRO E INFRAESTRUCTURA / BENCHMARKING AND QUALITY; MICRO-ELEMENTS AND INDUSTRIAL PROCESSES, MACRO-ELEMENTS AND INFRASTRUCTURE / BENCHMARKING E QUALIDADE; ELEMENTOS MICRO E PROCESSOS INDUSTRIAIS, ELEMENTOS MACRO E INFRA-ESTRUTURA

Prof. Dr. José Luís Guerrero Cusumano, McDonough School of Business, Universidad de Georgetown, EEUU.

---

Associate Editors:

Humberto Cantu, ITESM, Monterrey, México.

Miguel A. Heras Forcada, ESADE, Barcelona, España.

Juan Ramis Pujol, ESADE, Barcelona, España.

Alexis Goncalves, American Society for Quality Fellow, EEUU.

Philippe Hermel, Universidad de Versailles, Francia.

Annie Bartoli, Universidad de Versailles, Francia.

Sandra Millberg, Universidad Adolfo Ibanez, Santiago, Chile.

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: INNOVACIÓN SOCIAL Y CREACIÓN DE EMPRESAS /  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: RESPONSIBLE ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL INNOVATION  
/ RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: INOVAÇÃO SOCIAL E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

Prof. Dr. Mariano Nieto, Universidad de León, España.

Associate Editors:

Gabriel Berger, Professor, Departamento de Administración, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Roberto Gutiérrez, Associate profesor, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogota, Colombia.

Bryan Husted Corregan, Professor, Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), México.

Roberto Fernández-Gago, Associate professor, Departamento de Dirección y Economía de la Empresa Universidad de León, España.

Luis Ángel Guerras-Martín, Professor, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, España.

## SELECCIÓN | PROCEDURE | PROCEDIMIENTO

### INSTRUCCIONES PARA AUTORES Y PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

La revista esta dirigida a quienes tienen la responsabilidad de gobernar empresas o dirigir organismos e instituciones públicas o privadas para proporcionarles ideas originales y propuestas innovadoras que contribuyan a la mejora de la competitividad y gobernabilidad de las empresas y los países iberoamericanos en un mundo globalizado. La revista también aspira a servir a la comunidad universitaria y científica de la región como publicación de referencia sobre nuevas ideas. Para ello facilitará la comunicación entre las distintas comunidades universitarias iberoamericanas, las acercará y las articulará alrededor del estudio de áreas concretas, debidamente analizadas mediante aportaciones teóricas, aplicaciones prácticas y estudio de casos reales.

Miembros del mundo universitario, empresarial e institucional podrán remitir sus trabajos originales, no postulados simultáneamente en otras publicaciones, para que sean evaluados y eventualmente publicados en la revista. Los autores que aspiren a la publicación de sus artículos deberán someterse a las siguientes normas:

- Los artículos deben ser inéditos.
- Los trabajos podrán escribirse en español, portugués o inglés. Su extensión será entre 4500 y 5000 palabras. Sin embargo, se admitirá cierta flexibilidad atendiendo a la naturaleza del tema abordado.
- Cada artículo deberá ir precedido de un resumen ejecutivo de no más de cien palabras en el idioma en que ha sido escrito originalmente. Adicionalmente se incluirá la categoría en las que se sitúa el artículo: una de las seis áreas (6) y perspectiva desde la cual se aborda el tema (Teoría, Aplicación y Casos). Además, se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal of Economic Literature.
- El nombre del autor/es no podrá aparecer en ninguna de las hojas del artículo. Ello facilita el proceso de evaluación, pues los datos se incorporarán en el formulario digital.
- Los originales deben incorporar el título del trabajo. Dichos originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible, y se enviarán por vía electrónica ([gcg.universia.net](http://gcg.universia.net)). Los autores rellenarán sus datos en la ficha electrónica, especificando el área de estudio. Tan pronto como los autores introduzcan la información completa en el formulario de gestión de artículos, se les enviará acuse de recibo de la recepción de su trabajo.
- Las referencias bibliográficas se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto atendiendo a la información requerida en las normas ISO 690/1987 y su equivalente UNE 50-104-94 que establecen los criterios a seguir para la elaboración de referencias bibliográficas:

**Libros:** Dornier, P.P.; Ernst, R.; Fendel, M.; Kouvelis, P; (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", John Wiley & Son, New Jersey.

**Artículos:** Campa, J.M.; Guillen, M. (1999), "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", Management Science, Vol. 45, Num.

---

11, pp. 1463-1478

Artículos con DOI's: Cuervo-Cazurra, A.; Un, C. A. (2007).- "Regional economic integration and R&D investment", Research Policy, Vol. 36, Num. 2, pp. 227-246. doi:10.1016/j.respol.2006.11.003

- La revista se reserva la facultad de editar formalmente los artículos, y de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes, aunque respetando siempre el espíritu del original. Los autores tendrán oportunidad de autorizar el formato final de los artículos antes de su publicación.
- Los autores deberán estar en disposición de ceder los beneficios derivados de sus derechos de autor a la revista.
- Corresponde al Editor en Jefe determinar si el artículo es admisible para su publicación. En caso de que así sea, lo enviará al director de área correspondiente, quien iniciará a su vez el proceso de evaluación.
- Cada artículo será sometido a consideración anónima de al menos 2 evaluadores, expertos externos a la entidad editora de la revista y a su consejo de editorial.
- La revista se compromete a responder a los autores con una decisión editorial en un plazo aproximado de tres meses (primera evaluación).
- La lista de evaluadores se hará pública anualmente.

## INSTRUCTIONS FOR AUTHORS AND PROCEDURE

The journal is aimed at the people with responsibility for governing companies or managing public or private sectors and institutions. Its goal is to provide such people with original ideas and innovative proposals to help improve the competitiveness and governability of companies and the Ibero-American countries in a globalized world. The journal also aims to serve the region's academic and scientific communities by becoming the publication of reference for new ideas. It will do this by facilitating communication among the various Ibero-American academic communities, bringing them closer together and structuring them around the study of specific areas, duly analyzed by means of theoretical contributions, practical applications, and real case studies.

Original papers may be submitted for evaluation and potential publication in the journal by members of the academic, business and institutional spheres. Authors hoping to publish their articles must adhere to the following rules:

- The articles must be previously unpublished.
- The papers may be written in Spanish, English or Portuguese and must be between 4,500 and 5,000 words long, although this may be subject to a certain degree of flexibility depending on the nature of the subject.

---

- Each article must be preceded by an abstract of no more than one hundred words in the original language of the article. The category in which the article is included must also be specified: area of knowledge (6) and perspective from which the subject is being addressed (theory, application, case study). You must also state how the work is classified according to the Journal of Economic Literature's descriptors.

- The author's or authors' name(s) may not appear anywhere in the article. This facilitates the evaluation process since the data will be included in the digital form.

- The title of the work must be included in the original. Originals must be presented in digital format – either in Word or in a Word-compatible format – and be sent electronically ([gcg.universia.net](http://gcg.universia.net)). Authors must fill out their details on the electronic record, specifying the area under study. Authors will receive an acknowledgement of receipt of their work as soon as they have entered all the information in the article management form.

- Bibliographic references must be included in the text, indicating the author's name, date of publication, letter and page. Years must be followed by a letter only when citing works by the same author and from the same year. Works mentioned in the text must be cited at the end of the article as stipulated in the ISO 690/1987 standard and its equivalent Spanish standard UNE 50-104-94, which lay down the criteria for presenting bibliographic references:

**Books:** Dornier, P.P.; Ernst, R.; Fendel, M.; Kouvelis, P; (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", John Wiley & Son, New Jersey.

**Papers:** Campa, J.M.; Guillen, M. (1999), "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", Management Science, Vol. 45, Num. 11, pp. 1463-1478

**Papers with DOI's:** Cuervo-Cazurra, A.; Un, C.A. (2007).-"Regional economic integration and R&D investment", Research Policy, Vol. 36, Num. 2, pp. 227-246. doi:10.1016/j.respol.2006.11.003

- The journal reserves the right to formally edit the articles and to separate particularly relevant parts thereof and put them in boxes, always in accordance with the spirit of the original. Authors will be given the chance to authorize the final format of their articles prior to publication.

- Authors must be willing to assign all the benefits of their copyright to the journal.

- Responsibility for deciding whether the article is fit for publication lies with the Editor-in-Chief. If this is the case, the Editor-in-Chief will send it to the relevant area director.

- Each article shall be subject to consideration on an anonymous basis by at least 2 expert assessors not belonging to the magazine's publisher or to its editorial board.

- The journal undertakes to notify authors of an editorial decision within approximately three months (first evaluation).

- The list of referees will be published on an annual basis.

---

## INSTRUÇÕES PARA AUTORES E PROCEDIMENTO DE SELECÇÃO

A revista é dirigida a quem tem a responsabilidade de administrar empresas ou dirigir organismos e instituições públicas ou privadas para lhes proporcionar ideias originais e propostas inovadoras que contribuam para a melhoria da competitividade e governabilidade das empresas e dos países ibero-americanos num mundo globalizado. A revista aspira igualmente a servir a comunidade universitária e científica da região, como publicação de referência sobre novas ideias. Para isso irá facilitar a comunicação entre as diferentes comunidades universitárias ibero-americanas, irá aproximá-las e articulá-las à volta do estudo de áreas concretas, devidamente analisadas através de contribuições teóricas, aplicações práticas e estudo de casos reais.

Membros do mundo universitário, empresarial e institucional poderão enviar trabalhos originais para serem avaliados e eventualmente publicados na revista. Os autores que desejem publicar os seus artigos deverão submeter-se às seguintes normas:

- Os artigos devem ser inéditos.
- Os trabalhos podem ser escritos em espanhol, português ou inglês. A sua extensão deverá ser entre 4500 e 5000 palavras. No entanto, será admitida uma certa flexibilidade, atendendo à natureza do tema abordado.
- Cada artigo deverá ser precedido de um resumo com o máximo de cem palavras na língua em que tenha sido escrito originalmente. Adicionalmente será incluída a categoria na qual se situa o artigo: uma das seis (6) áreas e perspectiva a partir da qual o tema é abordado (Teoria, Aplicação e Casos). Será, além disso, incorporada a classificação do trabalho de acordo com as descrições utilizadas pelo Journal of Economic Literature.
- O nome do(s) autor(es) não poderá aparecer em nenhuma das páginas do artigo. Isso facilita o processo de avaliação, pois os dados serão introduzidos no formulário digital.
- Os originais devem conter o título do trabalho. Estes originais serão editados electronicamente em formato «Word» ou compatível, e serão enviados por via electrónica ([gcg.universia.net](http://gcg.universia.net)). Os autores preencherão os seus dados na ficha electrónica, especificando a área do estudo. Logo que os autores introduzem a informação completa no formulário de gestão de artigos, é-lhes enviado um aviso de recepção do seu trabalho.
- As referências bibliográficas serão incluídas no texto, indicando o nome do autor, a data da publicação, título e página. A letra, a seguir ao ano, só será utilizada caso sejam citadas obras de um autor pertencentes a um mesmo ano. Serão incluídas, no final do trabalho, as obras citadas no texto, considerando a informação requerida nas normas ISO 690/1987 e equivalente UNE 50-104-94, que estabelecem os critérios a seguir para a elaboração de referências bibliográficas:

**Livros:** Dornier, P.P.; Ernst, R.; Fendel, M.; Kouvelis, P; (1998), "Global Operations and Logistics: Text and Cases", John Wiley & Son, New Jersey.

**Artigos:** Campa, J.M.; Guillen, M. (1999), "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country", Management Science, Vol. 45, Num. 11, pp. 1463-1478

---

Artigos com DOI (Identificador de Objecto Digital): Cuervo-Cazurra, A.; Un, C. A. (2007).- "Regional economic integration and R&D investment", Research Policy, Vol. 36, Num. 2, pp. 227-246. doi:10.1016/j.respol.2006.11.003

- A revista reserva-se a faculdade de editar formalmente os artigos, e de separar e reenquadrar determinadas porções do texto particularmente relevantes, embora respeitando sempre o espírito do original. Os autores terão oportunidade de autorizar o formato final dos artigos antes da respectiva publicação.
- Os autores deverão estar disponíveis para ceder os benefícios derivados dos seus direitos de autor à revista.
- Incumbe ao Editor Chefe determinar se o artigo é admissível para publicação. Caso assim seja, irá enviá-lo ao director da área correspondente que, por sua vez, iniciará o processo de avaliação.
- Cada artigo será submetido a consideração anónima de pelo menos 2 avaliadores, especialistas exteriores à entidade editora da revista e ao seu conselho editorial.
- A revista compromete-se a responder aos autores com uma decisão editorial num prazo aproximado de três meses (primeira avaliação).
- A lista de avaliadores será tornada pública anualmente.

---

ENVIAR LOS ARTÍCULOS  
/ SUBMIT ARTICLES / ENVIAR OS ARTIGOS:  
[gcg.universia.net](http://gcg.universia.net)

CONSULTAS  
/ SUGGESTIONS / CONSULTAS:  
[gcg@universia.net](mailto:gcg@universia.net)

## INDEXACIÓN | INDEXING | INDEXAÇÃO

---

### INDICIOS DE CALIDAD DE LA REVISTA DE GLOBALIZACIÓN, COMPETITIVIDAD Y GOBERNABILIDAD (GCG)

GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- EconLit (American Economic Association)
- SCOPUS (Elsevier Bibliographic Databases). Scimago Journal Rank 2014 (SJR) : 0,101 Q4; Category: Business, Management and Accounting. Posición 219 de 236. Category: Social Science Posición 377 de 400
- DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Area Economía. Cumpliendo el 100% de los criterios de calidad auditados
- Directorio, CATÁLOGO e Índice LATINDEX (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad)
- RESH (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades)
- Google Scholar Metric (2010-2014). **Índice H de las Revistas Científicas Españolas: 7**; Categoría: Economía y Empresa 22/65; Categoría: Ciencia Política y de la Administración 7/38 (Julio 2015)
- IN-RECS (Índice de impacto de revistas españolas de ciencias sociales)
- EBSCO Publishing's databases
- ABI/Inform ProQuest
- Ulrich's Periodicals Directory
- ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)
- DIALNET
- DOAJ (Directory of Open Access Journals)
- REDIB

---



© PORTAL UNIVERSIA, S.A., Madrid 2015. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, modificada, alterada o almacenada en ninguna forma ni por ningún medio, sin la previa autorización por escrito de la sociedad Portal Universia S.A. Ciudad Grupo Santander. Avda. de Cantabria, s/n. Edif. Arrecife, planta 00. 28660. Boadilla del Monte. Madrid, España. Telf: (+34) 91 289 59 23. Fax: (+34) 91 257 15 06.

ISSN: 1988-7116



## Local Supplying Companies and Spillover Effects in the Brazilian Automotive Industry\*

AREA: 2  
TYPE: Case study

*Fornecedores Locais e Efeitos de Transbordamentos na Indústria Automotiva Brasileira*  
*Proveedores locales y efectos de externalidades en la industria automotriz brasileña*

### AUTHORS

**Nádia Campos Pereira Bruhn<sup>1</sup>**  
Federal University of Goiás, Brazil  
nadiapereira@yahoo.com.br

**Mariane Figueira**  
Federal University of Lavras, Brazil  
mariane.figueira@gmail.com.br

**Eliane Oliveira Moreira**  
Federal University of Lavras, Brazil  
lili.bleach@gmail.com.br

**Cristina Lelis Leal Calegario**  
Federal University of Lavras, Brazil  
ccalegario@dae.ufla.br

**Ricardo Pereira Reis**  
Federal University of Lavras, Brazil  
ricpereis@uol.com.br

1. Contact Author:  
Universidade Federal de Goiás; Departamento de Administração-UFG; Campus Catalão; 75704-020, Catalão, GO, Brazil.

*This study's aim is to verify if the presence of an automotive assembling company contributes to the occurrence of spillovers in the form of product or process innovation to local supplying companies. The research method implemented was the multiple case study. Results indicate that relationships involving higher levels of commitment, cooperation and information exchange between local supplying companies and the assembling company contribute to the spillover occurrence in the form of product and process innovation, observed mainly for autonomous-link and constrained-link buyer-supplier relationships, and less intensively in market and power buyer-supplier relationships. Our findings contribute to the literature on spillovers from MNEs and have valuable implications for both research and practice. We attribute the paper's contribution mainly to the in-depth nature of analyzes and the methodology employed, which gave us the detail and richness that are presumably associated with the complexity of the phenomena. For academics, this research provides a theoretical framework that has not been previously applied to the Brazilian automotive industry context.*

*El objetivo de este estudio es verificar si la presencia de empresa planta de montaje de automóviles contribuye a la ocurrencia de externalidades en forma de innovación de producto o proceso para los proveedores locales. El método de investigación utilizado fue el estudio de casos múltiples. Los resultados indican que las relaciones que implican un alto nivel de compromiso, cooperación y el intercambio de información entre proveedores locales y el fabricante de automóviles contribuyen a la ocurrencia de externalidades en forma de innovación de productos y innovación de procesos, especialmente para las relaciones proveedor-fabricante de automóviles del tipo autónomo y enlaces restringido, y con menor intensidad a las relaciones proveedor-fabricante de automóviles que involucran relaciones de poder y de mercado. Nuestros resultados contribuyen a la literatura sobre los efectos de desbordamiento de las compañías multinacionales. Atribuimos esta contribución principalmente a la investigación de la naturaleza que involucra el análisis y la metodología en profundidad, que contribuye a la riqueza asociada a la complejidad del fenómeno estudiado. Para los académicos, este estudio proporciona un marco teórico que, hasta entonces, no se había aplicado al contexto de la industria automotriz brasileña.*

*O objetivo deste estudo é verificar se a presença de uma empresa montadora da indústria automobilística contribui para a ocorrência de transbordamentos na forma de produto ou processo de inovação para as empresas fornecedoras locais. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso múltiplo. Os resultados indicam que relacionamentos que envolvem altos níveis de comprometimento, cooperação e intercâmbio de informações entre fornecedores locais e a montadora contribuem para a ocorrência de transbordamento na forma de inovação de produto e inovação de processo, principalmente para relacionamentos fornecedor-montadora do tipo autônomo e de ligações restritas, e menos intensamente para relacionamentos fornecedor-montadora envolvendo relações de poder e de mercado. Nossos resultados contribuem para a literatura sobre transbordamentos das empresas multinacionais. Atribuímos esta contribuição principalmente devido à natureza a pesquisa envolvendo análises em profundidade e metodologia empregada, o que, de fato, contribui para a riqueza associada à complexidade do fenômeno pesquisado. Para os acadêmicos, esta pesquisa fornece um quadro teórico que, até então, não havia sido aplicada ao contexto indústria automobilística brasileira.*

\*The authors would like thanks at Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de Goiás – FAPEG for the financial support.

DOI  
10.3232/GCG.2015.V9.N3.01

RECEIVED  
14.06.2015

ACCEPTED  
31.08.2015

## 1. Introduction

Literature on spillover effects identifies many advantages deriving from the presence of multinational enterprises (MNEs) on host countries' economies (Appleyard, and Field, 1998; Blomstrom, and Kokko, 1998; Gorg, and Greenaway, 2004; Dunning and Lundan, 2008; Gachino, 2010; Narula, 2014; Imbriani et al., 2014). These effects occur first because an increasing part of host countries' production is attributed to MNE's subsidiaries, and secondly, because these investments work as an incentive to industrial development through its direct and indirect effects, such as the generation of technological innovations, the increase on wages and exports, the increase on the levels of productivity, savings and investments, among other benefits (Blomstrom, and Kokko, 1998; Gorg, and Greenaway, 2004; Gachino, 2010).

Spillover effects are notably difficult to measure and, thus, determining exactly how MNE's activities affects local businesses by increasing or decreasing its levels of competitiveness and efficiency constitute a challenge for researchers (Moran, Graham and Blomstrom, 2005). Notwithstanding, there remain research opportunities concerning how the nature of MNE activities as the source of spillovers determines the effect of innovation spillovers to local suppliers (Ha and Giroud, 2015). Spillover effects has been well acknowledged as an important motivation for policies aiming to attract MNE's investments (Gorg, and Greenaway, 2004; Casson, 2007; Liu, Lu and Zhang, 2014). Developing countries, in particular, offer special incentives seeking to attract MNE's investments (Liu, 2008; Liu, Lu and Zhang, 2014), such as tariff reductions or exemptions and subsidies for infrastructure (Liu, 2008).

The argument in favor of such incentives is based upon the assumption that MNEs can help improve economic perspectives of the host country, since they might contribute to the financing of investment projects in the host economy, which can be translated into a mechanism of knowledge and technology management that might help increase revenues and efficiency levels of local companies (Bawlya, 2006). Furthermore, adopting the concept of absorptive capacity from the formulation of Cohen and Levinthal (1990) as a possibility of benefiting from innovation carried out externally to the firm, we have another argument in favor of such incentives (Alvarez, Marin and Santos-Arteaga, 2015).

The Brazilian automotive industry, in particular, has undergone significant changes since the early 1990s, and especially after the 'Plano Real' implementation and the adoption of a sectoral legislation entitled "Novo Regime Automotivo" (Vanalle and Salles, 2011). MNEs in the Brazilian automobile industry, since the late 1970s, have been under a vertical disintegration process that contributed to increasing the complexity of relationships involving suppliers (Vanalle and Salles, 2011). Furthermore, the relationship between the assembler company and local supplying companies is complex, since it involves a multitude of interconnections between several actors in a governance system that is coordinated by the assembling company, so that the choice between potential suppliers takes into account a number of requirements and standards quality.

The choice of the location of Mitsubishi Motor sin Brazil and six of its supplying companies in the region of Catalão, Goiás, as our research object, was guided by the recognition of a new regional economic dynamics that has been established from the deindustrialization process that occurred in Brazil in the late 1990s, in which non-metropolitan municipalities located outside the south-south east axis became targets of large enterprises, particularly the Brazilian Midwest

**KEY WORDS**  
**Automotive industry, Local supplying, Spillover effects, Multiple case study**

**PALABRAS CLAVE**  
**Industria automotriz, Proveedores locales, Efectos de los desbordamiento, Estudio de caso múltiple**

**PALAVRAS-CHAVE**  
**Indústria automobilística, Fornecedores locais, Efeitos de transbordamentos, Estudo de caso múltiplo**

**JEL CODE:**  
**F23**

region and its attractive elements allowed a spatial displacement of the automotive industry to that new region. By the 1980s, the assembling companies were established in metropolitan regions close to major business and financial centers. The choice of Mitsubishi Motors' location and surroundings in Catalão, brings together those elements constituting a new map of the Brazilian automotive industry that enables anew analytical perspective on a fertile field of research that is still scarce in Brazil.

Companies in the automotive sector in Brazil did get established in the 1950's in the Brazilian south and southeast regions. This period up to the present makes it difficult for researchers to verify the effects of these companies from the automotive sector and other multinational companies established in those regions upon local Brazilian companies.

This case specifically, involving local supplying companies in the Brazilian automotive industry in Goiás, might give us the possibility of looking at the effects caused by automotive assembling companies on the Brazilian local companies.

The municipality of Catalão is located in the southern region of Goiás state and, due to its strategic location that enables connections with southeast, north and northeast regions, as well as potential for socio-economic development and tax incentives, has become target for investors in the automotive industry.

In this context, the questions that guided the development of this research are: (i) How interactions between assembling companies and local supplying companies occur and how they contribute to the generate spillovers effects?; (ii) Through which mechanisms may local supplying companies benefit from the presence of MNEs in order to innovate?; and (iii) How the characteristics of local supplying companies may affect spillovers occurrence?

Based upon these considerations, this study's aim is to verify if the presence of an automotive assembling company contributes to the occurrence of spillover effects in the form of product or process innovations through the investigation of possible mechanisms of spillovers occurrence to local supplying companies in the state of Goiás, Brazil. Specifically, the study intends to: 1) identify the main factors related to the characteristics of local supplying companies that determine the occurrence of spillovers; 2) investigate if spillovers differ among local supplying companies with different levels of commitment, cooperation and information exchange relationships with the assembling company; 3) identify possible mechanisms of spillovers deriving from the assembling-suppliers relationship.

Understanding those spillover effects contributes to the identification of synergies between foreign and domestic companies in innovation processes, production and economic growth, also providing valuable information related to the decision-making process of public managers on whether they should encourage the entry of MNEs and if they should receive special treatment (Brambilla, Hale, and Long, 2009).

The article is structured as follows. The next section presents a general background on MNEs and spillover effects. It is followed by a conceptual framework to determine spillover effects from assembler-supplier relationship and other methodological issues. Subsequently, the results are presented and discussed. Finally, final considerations based on the analyzed results are presented.

.....

## 2. Theoretical underpinning

### 2.1. The new route of the Brazilian automotive industry

In Brazil, the automotive industry was initially concentrated in the state of São Paulo due to the abundance of relatively skilled labor, and also for the fact that São Paulo helped facilitate the construction of a network of suppliers in that specific region. The São Paulo region has also concentrated a large number of automotive supplying companies (Borges, 2011).

It is worth noting that since the late 1970s companies in the Brazilian automotive industry have undergone a process of vertical disintegration, which is associated with an increase of the demand for quality of products and services offered by supplying companies. Such disintegration process has increased the complexity of management of relationships with supplying companies (Vanalle; Salles, 2011).

In that context, since the late 1980s, not only companies located in the São Paulo region but most companies in the Brazilian automotive industry have been impacted by the emergence of new manufacturing paradigms such as the lean manufacturing model (Silva 2002; Silva 2010; Vanalle; Salles, 2011).

Other examples of new production paradigms are the modular consortium and industrial condominiums. The automotive production chains that operate following the lines of industrial condominiums are located in Betim, Minas Gerais, (anchored by Fiat), in São José dos Pinhais, Paraná (anchored by Audi), in Gravataí, Rio Grande do Sul (anchored by GM), and in Camaçari, Bahia (anchored by Ford) (Salerno, 2000; Sacomano Neto; Truzzi, 2009). Within an industrial condominium the suppliers directly participate in the production process, for the fact that they share the facilities with the automotive assembler as well as responsibilities when using the same assembly line (Najberg; Puga, 2012).

In Resende, Rio de Janeiro, the anchor company Volkswagen acts as modular consortium in which the entire assembly is made by suppliers (Salerno, 2000; Sacomano Neto; Truzzi, 2009).

In the 1990s, the Brazilian government established the "*Regime Automotivo Regional*" (Regional Automotive Regime), a set of rules willing to decentralize the automotive park and encourage the establishment of automotive assemblers in the North, Northeast and Midwest regions of Brazil by reducing taxes of imported parts and components.

One of the reasons for this decentralization is the fact that the automotive industry has the possibility of becoming a center for development in the regions where it operates, bearing in mind that such an industry usually presents indicators of a positive impact on the generation of employment and income (Araujo, 2014; Negri, 2015).

After the government intervention, with the creation of the *Regime Automotivo Regional* there was the possibility of other Brazilian states, especially those located in areas considered to be "least developed", to attract companies. In that context, the redesign and new location of the automotive industry supply chain was initiated, as well as a dispute between states and municipalities, popularly called the "fiscal war", where local governments offered incentives for companies to be established within new territories (Silva, 2010; Silva, 2002).

One of the Brazilian states that may be considered “victorious” in that war is the state of Goiás, for the fact that it managed to attract investments and the establishment of two automotive assemblers, Mitsubishi Motors Corporation, in the city of Catalão, and Hyundai Caea in the city of Anápolis (Araujo, 2014).

Garofoli (1992) has argued that the process of industrialization driven by migrating companies cannot immediately bring endogenous development, for the fact that the territorial space is only a receiver of the production process, often controlled from the outside. However, at a later time, the migrating company may establish links with the environment, through synergistic processes and local resources, involving the participation of local companies and new entrepreneurs.

This process of integration of the migrating company with local companies is slowly consolidated until they can be interconnected, establish productive relationships and create specific strategies to the new local territory.

In October, 2012, the Brazilian government approved by decree a new program, Inovar Auto, to encourage vehicle technology innovation. This new automotive regime, limited to vehicles manufactured between 2013 and 2017, was created to foster industry competitiveness by encouraging automakers to produce more efficient, safer, and technology-advanced vehicles while investing in the national automotive industry (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, 2015).

The Brazilian Inovar Auto program has as its main objectives incentivizing investments in vehicle efficiency, national production, R&D, and automotive technology (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, 2015).

## 2.2. MNEs and spillover effects

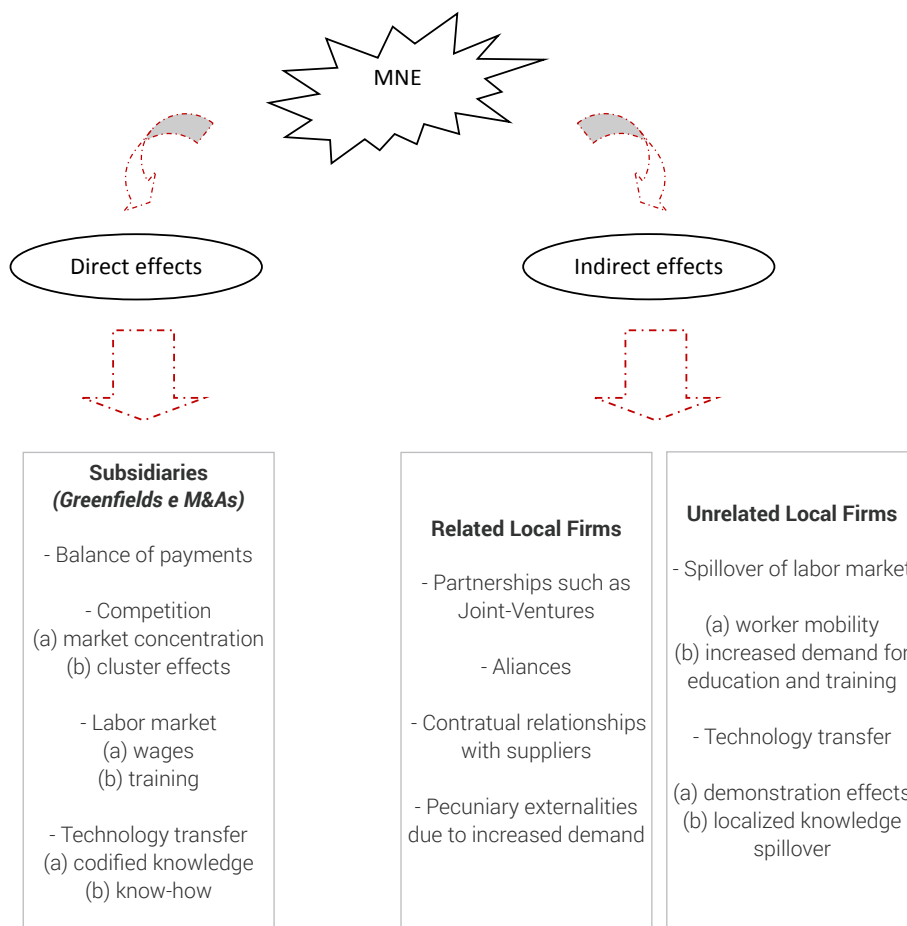
Literature on spillovers effects states that MNEs are distinguished by having particular advantages resulting from the possession of intangible assets, having also the ability to synthesize them into knowledge, product and process technologies, as well as organizational and marketing practices (Blomstrom and Kokko, 1998). In that way, when installing a subsidiary in a country, MNEs transfer new technologies that can overflow to local companies, providing higher levels of competitiveness and productivity gains for those local companies. In other words, the presence of MNE's can cause positive externalities which may contribute directly or indirectly to the performance of local companies (Blomstrom, and Kokko, 1998).

The debate about spillovers effects refers precisely to the externalities generated from the activities of MNEs and their subsidiaries in the host country. When MNEs establish subsidiaries in other countries, they differ from existing companies in the host market primarily for two reasons (Blomstrom, and Kokko, 1998). The first is that they carry with them certain technological properties which compose their specific advantages and allow them to compete with other MNEs and local companies, that usually have more knowledge of the local market and consumer preferences. The second reason is that the insertion of MNEs alters the equilibrium of the existing market, forcing local companies to become more efficient and protect their market shares. These changes tend to generate spillovers that may increase the levels of performance of domestic companies (Blomstrom, and Kokko, 1998).

Thus, firm-specific assets, such as marketing and management capabilities, technological know-how and reputation, that play an important role in the traditional Eclectic theory of FDI of Dunning (2000; 2008) is fundamental to the argument that ownership advantages of MNEs should lead to relatively higher performances than their counterparts. This notion of performance differentials is the basis for the general hypothesis that MNEs generate spillovers to local firms in the host economy (Buckley, Clegg & Wang, 2010, p. 217; Thang, 2011).

Dunning and Lundan (2008) identify the potential direct and indirect effects of MNEs strategies and actions as well as the responses of firms and countries most affected by its presence (Figure 1).

**Figure 1: Direct and indirect effects of MNE's operations in host economies**



Source: Adapted from Dunning and Lundan (2008).

The direct effects are those related to the effects of activities of MNE's subsidiaries, such as those on the balance of payments, trade patterns and market structure, that will depend on a number of characteristic of the host economy, and that are beyond the control of the EM. The effects on labor markets and technology transfer are precisely those controlled by MNEs.

The indirect effects involve both the "pecuniary" and "non-pecuniary" externalities. Dunning and Lundan (2008) define as pecuniary externalities those arising from vertical linkages formed by MNEs that occur when a MNE or its subsidiaries affects the amount and/or supply or demand conditions of related and no-related firms. Non-pecuniary externalities are our object of our study and are commonly known as "technological or innovation spillovers" and arise when spillover to the local economy occur through the mechanisms commonly cited in the literature (Dunning and Lundan, 2008).

Gorg and Greenaway (2004) have argued that the possible mechanisms for externalities from MNEs to occur are imitation, worker mobility, competition and exports. The first mechanism, imitation, assumes that the presence of MNEs can provide local firms with the opportunity to learn by observing MNEs' technologies and management practices and imitate them in their own operations, thus increasing their competitive performance (Blomström and Kokko 1998; Imbriani et al., 2014).

The second mechanism, worker mobility, provides increased productivity by means of tacit knowledge, since MNE workers are henceforth likely to acquire it through work experience, social interaction and training (Liu, Lu and Zhang, 2014). It improves productivity through two mechanisms: the direct externality generated by the complementarities of work, and knowledge transfer of employees from one firm to another (Gorg, and Greenaway, 2004).

According to Liu, Lu and Zhang (2014), the reasons why domestic firms can benefit from MNEs through recruiting workers from MNEs generally include: (1) MNEs have firm-specific assets, such as superior knowledge base regarding innovations, production process, exporting or marketing, and management techniques; and (2) MNEs devote a great deal of efforts to staff training in developing countries.

The competition mechanism considers that the ability to adopt new technologies reduces inefficiency. Unless an incoming firm is offered monopoly status, it will compete with other local companies. Even if local companies are unable to imitate the technology and production process from the EMNs, their entry will already force them to become more efficient, increasing their productivity gains (Gorg, and Greenaway, 2004). According to Duran and Ryan (2014), competition puts pressure on local firms to use their technologies in the most efficient way, to innovate products and processes, and to look at other markets to sell their products.

The fourth mechanism, exports, integrates productivity gains to economies of scale and it is believed that domestic companies can learn how to export with MNEs. The export activity usually involves fixed costs to form distribution networks, transportation infrastructure, learning about the preferences and habits of consumers, for example. MNEs usually already have this kind of information and use it to export from the host country. Thus, local firms can benefit from the information about foreign markets and infrastructure that MNEs already have or may help develop, like distribution networks, transportation, consumer preferences, and legal arrangements (Duran and Ryan, 2014).

Gorg and Greenaway (2004) emphasized the importance of taking into consideration the characteristics of the host country when assessing the generation of externalities from FDI. Once established the location, the fixed factors that influence the level of adherence of new technology and the effects of productivity gains should be considered (Gorg, and Greenaway, 2004).

Studies also points out absorption capacity as an important FDI spillovers determinant factor. For Cohen and Levinthal (1990), the absorption capacity is the ability to recognize the value of a new knowledge, the capacity to assimilate and apply it, based on business purposes. The absorptive capacity represents the link between the firms' capabilities to implement new products and the external stock of technological opportunities (Imbriani et

al., 2014). It is “based upon the idea that some technical knowledge is generally freely available to all firms, i.e., it can be exploited without paying any fee for its use” (Imbriani et al., 2014, p. 58).

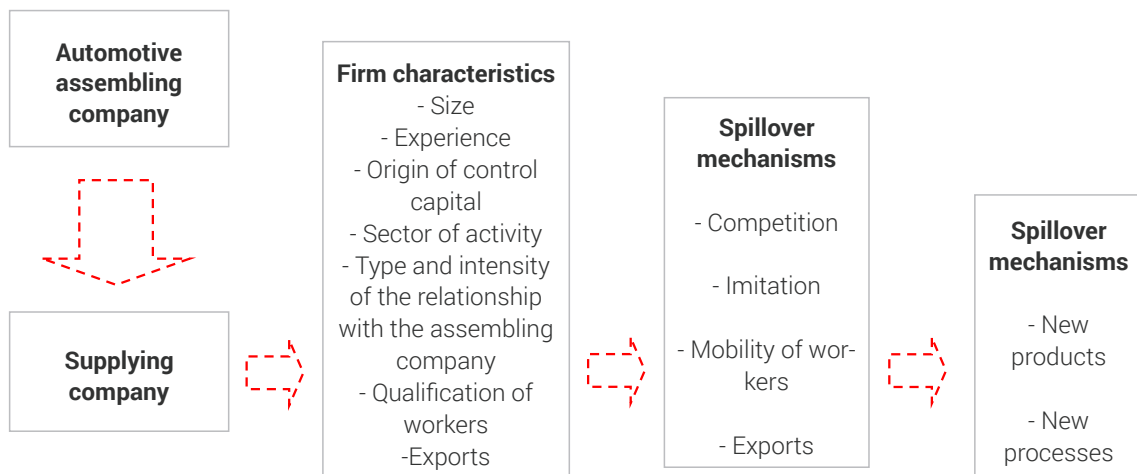
Narula (2002; 2014) notes that FDI and operations of MNEs do not generate positive externalities automatically. MNEs may disseminate a large number of externalities that can be easily assimilated or not, depending on local firm’s capacity. According to Narula (2014), even where the motivation of MNE activity creates opportunities for spillovers and linkages to the host economy, it is not always the case that the domestic economy has the capacity to absorb them. Thus, domestic firms need to have the necessary absorptive capability to benefit from MNEs.

### 3. Research methods

Literature discusses the mechanisms through which MNEs can generate positive externalities and contribute to the development of micro and small enterprises (MSEs). For this to happen, local companies must possess new technology learning capabilities, capacity for imitating and establishing inter-organizational relationships. Moreover, local characteristics which surround organizations and the sector of activity to which they belong are also important for the occurrence of spillovers.

Having this context in mind, in order to identify possible channels through which externalities occur and check the effect upon innovation capabilities of local supplying companies, this study followed the model described in Figure 2. The mechanisms’ classification follows the proposal of Gorg and Greenaway (2004). The existence of possible negative externalities associated with the activities of the assembling company is not part of our object of study.

Figure 2: Analytical model of analysis of spillover effects in the Brazilian automotive industry



Source: The authors (2015).

Considering its objective, this study can be characterized as qualitative. The research method chosen was the multiple case study. It was not the intention of our research to look at companies that were representative of the supplying companies in the region of Goiás. That is also the reason why we have chosen to work with the case study design. According to Yin (2009), case studies are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study, does not represent a 'sample', and in doing a case study, the goal would be to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization). Our goal was to shed light in the connection between certain kinds of relationship established between supplying companies and the assembling company in Goiás, the new region for the automotive industry in Brazil, and through the analysis of those relationships, identify spillover effects.

The choice of the location of Mitsubishi Motors in Brazil and six of its supplying companies in the region of Catalão, Goiás, is justified for the fact that it is located in a non-metropolitan municipality and outside the South-Southeast axis and also for the fact that this MNE was the first to get established in the Brazilian Midwest, a region that became target to investors in the automotive industry in the late 1990s due to its attractive elements that allowed a spatial displacement of the automotive industry to that region.

This study's first stage consisted of an exploratory research using non-structured interviews with the purchasing manager of the automotive assembling company. This first stage was undertaken to obtain information on the leading local supplying companies located in the municipality of Catalão, in the state of Goiás, Brazil, as well as information on specific features of the automotive supplying companies. This phase of the research aimed at identifying the agents involved in the assembling company's supply chain as well as the relationships between the supplying companies and the assembling company.

We have identified at this stage of the research the agents that were related to Mitsubishi Motors' supply chain in different segments. The relationships between the local supplying companies and the assembling company in this study involved both industrial suppliers and local service providers from upstream supply chain, and suppliers involved in production processes (assembling company's line), represented by first-line suppliers that were attracted by Mitsubishi Motors to settle in Catalão in order to supply complete systems parts. The other agents and segments (non-local service suppliers, financial and credit institutions and outsourcing companies) were not included in this research.

Initially, we had access to a list of 118 suppliers of various sectors of economic activity located in various parts of Goiás state. In this stage we could also access and understand the nature of activities involved in the relationships established between supplying companies and the assembling company.

The list of local supplying companies received from the assembling company reported 85 suppliers from Catalão, 29 suppliers from Goiania, 2 suppliers from Aparecida de Goiania, 1 supplier from Anapolis, and 1 supplier from Três Ranchos. From the total of the suppliers identified, six companies were chosen.

The supplying companies chosen to be part of this study followed the typology of buyer-supplier relationships proposed by Tangpong et al. (2008).

Tangpong et al. (2008), developed a buyer-supplier relationship typology which translates itself into a useful analytical tool for understanding exchange relationships involving assembling and supplying companies for the fact that it takes into consideration two main dimensions: power-dependence and relational contents.

Thus, based on this typology, we have selected two supplying companies to represent [market buyer-supplier relationships](#): M and I companies. These selected firms represent a kind of relationship in which the assembling company and suppliers are not committed to one another and their relationships could thus end as the spot market presents more attractive opportunities with other exchange partners.

Firms M and I represent relationships which can be characterized by low 'relationalism' and low supplier-dependence in which the assembling firm and suppliers lack cooperative efforts, joint activities, and collaborative work environment. The relationship between suppliers and the assembling company is short-term oriented and they do not combine complementary resources to reap the benefits of resource synergy. The detailed profiles of M and I suppliers are presented in the next section.

We have also selected two supplying companies to represent [power buyer-supplier relationships](#): F and FL companies. These two firms were selected to represent power buyer-supplier relationships for the fact that they can be characterized by low relationalism and high supplier-dependence. Their relationships are exchange relationships in which the assembling company dictates exchange terms to their advantage at suppliers' expense. With low relationalism relationships, the assembling company tends to act opportunistically over their dependent suppliers in obtaining better terms of exchange or switching to new suppliers who better cope with their demands, and, as a result, the relationships tend to be short-term oriented. The detailed profiles of F and FL suppliers are presented in the next section.

We have selected one supplying company to represent [autonomous-link buyer-supplier relationship](#): the SN supplying company. This company represents a kind of relationship characterized by high relationalism and low supplier-dependence. The chosen supplier represents a kind of buyer-supplier relationship in which cooperative efforts, joint problem solving, and information exchange are critical to cooperative strategies and promoting learning, knowledge-sharing and, thus, tend to be long-term oriented. In addition, SN supplying firm has low degree of dependence on the assembling company and is in a good position to learn, innovate, and provide improved qualifying services from which the assembling company can benefit in the long run. The assembling firm works cooperatively with its independent supplier, who in fact has a managerial choice whether or not to nurture the cooperative relationships and has voluntarily chosen to do so. Detailed information about SN supplier is presented in the next section.

Finally, we have selected MP supplying company to represent the [constrained-link buyer-supplier relationship](#), in which the assembling company works cooperatively with suppliers who dedicate a significant portion of their operations to and significantly depend on the assembling company. This supplier represents a kind of relationship that is characterized by high relationalism and high supplier-dependence, in which the assembling company and their suppliers take a long-term approach in fostering mutually beneficial cooperative buyer-supplier relationship. MP is systemist supplier that is located inside the assembling company's plant and represents suppliers who dedicate a significant portion of their businesses to the assembling company. Thus, our constrained-link relationship supplier is MP supplying firm, and its detailed profile is presented in the next section.

Selection of the companies that are part of this study were also based upon the following criteria:

- 1) Among the surveyed local suppliers, there are (a) first-line supplier; (b) supplier that has been attracted by Mitsubishi Motors to settle in Catalão; (c) comercial company; and (d) local service suppliers, including vocational education services.
- 2) Among the researched companies, half were micro enterprises, while the other half were medium and large companies.

3) Among the companies that are suppliers of the multinational automotive assembling company, (i) one third of the companies has from 1 to 20% of sales directly linked to the demand of multinational companies; (ii) one third of the companies has from 21 to 40% of sales directly linked to the demand of multinational companies; and (iii) one third of the companies has more than 41% of sales directly linked to the demand of multinational companies.

4) Companies selected have between 10 and 30 years of experience in the market.

The next step was an exploratory study using in-depth interviews with managers from the six chosen local supplying companies. This phase of the research aimed at investigating: 1) the different forms of spillovers that might be in the form of product or process innovation for each of the four mechanisms of spillovers; and 2) the main factors that contribute to the occurrence of spillovers in the form of product or process innovation.

Interviews were conducted in June 2013, having as the data collection instrument a semi-structured questionnaire containing: (i) an initial part with a brief description of the research objectives; (ii) the profile of the respondent; (iii) the profile of the local supplying company researched; (iv) the degree of involvement with the assembling company; (v) product innovation; (vi) process innovation; (vii) qualification and mobility of workers; (viii) competition and imitation; and (ix) exports.

Each category of analysis contained open and closed questions. Interviews were recorded and transcribed with the consent of the respondents. Collected data from the interviews were analyzed and interpreted based upon the content analysis technique. The content analysis methods are usually suitable for the analysis and interpretation of data in qualitative research presenting extremely diverse discourses (Bardin, 1977, 2006).

The treatment of the collected data was guided by 7 blocks of analysis: 1) the profile of the local supplying company researched; 2) the degree of involvement of the local supplying company with the assembling company; 3) product innovation; 4) process innovation; 5) competition and imitation; 6) qualification and mobility of workers; and 7) exports. These blocks of analysis allowed the identification of different mechanisms of the occurrence of spillover that were classified as: competition, imitation, mobility of workers and exports.

To maintain the confidentiality of information provided by the 6 respondents, fictitious names to refer to their companies were created as follows: F Company, I Company, M Company, MP Company, SN Company, and FL Company.

## 4. Results and discussion

The results section presents first of all the profile of the local supplying companies researched as well as the characteristics of the automotive assembling company. Secondly, the relationship between supplying companies and the assembling company was presented.

---

#### 4.1. Local supplying companies' profile

This section exposes the characteristics of local supplying companies approached by this study accessed through the in-depth interviews that were carried out.

F Company is a local supplier, from a family business which manufactures fused iron and steel pieces. The company supplies the local market in Catalão and has relationships with from 4 to 10 multinational enterprises. F Company is 30 years old and has 10 employees.

I Company is a family company operating in the commercial and service delivery sector. Its story began 11 years ago operating in the reseller, retailer business in the region of Goiás, transporting diesel and kerosene oil. Currently, the company delivers fuel to final consumers, farms and companies. Its employees are properly trained to perform operations handling hazardous products, in companies duly accredited by law. It is an independent company that has 9 employees and relationships with from 4 to 10 multinational enterprises.

M Company is a local supplier from a family independent commercial business which works with paints and accessories (automotive and industrial). The company has relationships with from 4 to 10 multinational enterprises. It has 7 employees and it has been in Catalão for 24 years. The controlling shareholders are 100% national.

MP Company is an industrial segment supplier attracted to Catalão by the assembling company. It is an unit belonging to a multinational company which began its operations in 1989. The company used to operate only with the transformation of engineering plastics for the automotive industry, but with the growth of business in 2001, it opened a unit in Catalão, designed to specially supply the automotive assembling company established in that city. Currently the company has four units in Brazil. In 2003 the company started also to work in the construction industry by developing a new construction system. In 2008, there was the scission between the automotive and the construction segments, which provided a comprehensive performance of the company in different markets, allowing that company to become one of the most important within plastic engineering industry. Its unit in Catalão has 110 employees. The controlling shareholders of the company are both domestic and foreign.

SN Company is a vocational education service supplier and a regional unit of a large company in education for the industrial sector. The unit in Catalão is therefore part of a larger complex of technical education in Latin America which qualifies more than 2.3 million Brazilian workers per year and supports companies in 28 industrial areas, through the training of human resources and the provision of technical and technological services, such as consulting and assistance to the productive, laboratorial, applied research and technological information sectors. SN supports the local market in the region of Catalão and its revenues are close to 2 million *reais*, only from its unit in Catalão. The unit in Catalão has relationships with from 4 to 10 multinational companies. In Catalão it is 25 years old and has 62 employees. The controlling shareholders of the company are 100% national.

F Company is a local supplier from an industrial family company producing steel and hard ware in general. It supports the market from the region of Catalão offering mainly steel structures. It has relationships with from 4 to 10 multinational enterprises. It is 18 years old in Catalão and has 40 employees. The controlling shareholders of the company are 100% national.

Results regarding the companies chosen to be part of this study indicated that they are from 11 to 30 years old and, on average, they have 20 years of experience in the market of Catalão. Among the companies researched: (i) two companies belong to the industrial sector of plastics manufacturing and engineering for the automotive and steel industries; (ii) two companies are in the trading business of hardware and paints; (iii) one company provides transport, reseller, retailer services; and (iv) one company provides education and training services.

The six companies studied have an average of 39 employees, including both micro and small enterprises and also large companies. In other words, the smallest company has 7 employees while the largest has 110 employees.

Four of the six companies researched are family businesses and two are owned by large corporate groups. Among the family companies three are microenterprises (with revenues of less than 360.000 *reais*). These family companies have no more than ten employees and only firm can be characterized as medium-sized firm (with revenues of more than three million and six hundred thousand *reais*) and 40 employees.

Among the companies owned by large corporate groups, one has national and foreign controlling shareholders, 110 employees and annual net sales of 45 million *reais*, while the other has 100% national controlling shareholders, 62 employees and annual net sales of 2 million *reais*.

The present study revealed that: (i) 2 of the companies have from 1 to 20% of their sales directly linked to the demand of multinational companies; (ii) 2 of the companies have from 21 to 40% of their sales directly linked to the demand of multinational companies; (iii) 1 company has from 41 to 60% of its sales directly linked to the demand of multinational companies; and (iv) 1 company has more than 80% of its sales directly linked to the demand of multinational companies.

In terms of production being directly linked to the demand of automotive assembling company, this study indicates that: (i) 2 of the companies researched have from 1 to 20% of their production directly linked to the demand of the assembling company; (ii) one company has from 21 to 40% of its production directly linked to the demand of the assembling company; (iii) 2 companies have from 41 to 60% of their production directly linked to the demand of the assembling company; and (iv) 1 company has over 80% of its production directly linked to the demand of the assembling company.

These results indicate that the six companies chosen to be part of this study present elements that are representative of the population of interest.

#### 4.2. Characteristics of the automotive assembling company

The automotive assembling company approached by this study, the Mitsubishi Motors in Brazil, is affiliated to a huge Japanese conglomerate which is present in many parts of the world in various segments, such as the real estate market, hotels, construction, transportation, mining, insurance, machinery and automotive engines.

The assembling company history in Brazil has started in 1990, with the license for importing vehicles from that assembling company. In 1991, the assembling company opened its first point of sales in the city of São Paulo. In 1998 the local industrial unit of Catalão started to operate, with an area of 14.000

m2 and fully national control. In 2005, the company had 110 sale spots; 4000 workers in over 90 cities in Brazil; 1.800 direct employees and 5000 indirect employees in the factory in Catalão, 80% of whom are from that region. In 2007, new investments in expansions were made by the assembling company, reaching 95.000m2 of constructed area four years later. Currently, the factory in Catalão produces more than 300 vehicles per day. In 2013, the company produced 350,000 vehicles manufactured at the company in Catalão and sold 500.000 vehicles in its 182 dealers throughout Brazil.

### 4.3. Intensity and importance of the assembler-suppliers relationship

The type and intensity of the relationship between the assembling company and local supplying companies identified in this study can be understood from the analysis of two main elements of analysis: information flow and commitment (Helper, 1991). The results allowed to identify different levels of relationships between the assembling company and local supplying companies ranging from simple relationships covering only commercial aspects; relationships at an intermediate level, encompassing information exchange on plant and equipment; and, at a more advanced level, those relationships involving mutual aid in the solution of operational and technical problems with certainty on the commitment that the supplier has the continuity of supplying partnership (Helper, 1991). MP Company is a case of assembler-supplier relationship in an advanced level, as illustrated by one of the interviewee.

"In this case here, we are inside the Mitsubishi Motors' plant because we are direct and first-line suppliers. Today, 100% of our portfolio is directed towards meeting the Mitsubishi Motors' demand. The company is located in other states and the headquarters is in São José dos Pinhães, [...] but, basically, this unit was created to directly meet the assembling company line demand." (MP company's manager).

MP Company is the only company among the surveyed local supplying companies which can be understood from a scope of analysis involving commitment and a more advanced cooperation stage. The above speech provides evidence that the location of suppliers near the assembling company is an important aspect that contributes to the assembler-suppliers relationship and promotes spillovers. This evidence is consistent with the spillover theory and reinforces the argument of Karkalakos and Deltas (2013) that physical proximity in the assembler-supplier relationships contributes to the occurrence of spillover.

In addition, MP Company represents a new format of relationship between the assembling company and its suppliers that generated a hierarchy structure in the automotive supply chain.

"In reality, we are established in Mitsubishi Motors' productive plan, in an area that has been provided to us by Mitsubishi, in which every piece of machinery and infrastructure is our responsibility. Then, we have machinery in which our pieces are produced, finished and are handed directly to Mitsubishi's line. It is basically that!" (MP company's manager).

"We produce panels for vehicles. We're talking about an average of 3500 panels per month. We expect to produce over 4500 panels this year." (MP company's manager).

The manager speech allows us to identify that the assembling company strategies imply delegation of responsibilities to suppliers that now assume design and manufacturing functions, which in turn increases their power within the supply chain and, consequently, contribute to the occurrence of spillovers.

"[...] the assembling company was founded 14 years ago and this partnership has been set to shortly thereafter, within three years. We have started with an area of almost 500 square meters and now we have an area of 3600 square meters." (MP company's manager).

Spillovers arising from the relationship with Mitsubishi become particularly evident when the manager highlights the considerable growth of the MP Company since it has become an assembling company's partner. Also regarding the type of relationship with the assembling company, Manager of F Company stated that:

"Usually when I am not manufacturing the product for the assembling company, I am selling the components for the assembling company to manufacture the product itself. The assembling company has the technical part, it has its factory which manufactures the same product as I do. The frequency of this relationship is continuous." (F company's manager).

In this case, the relationship suggests a weak interdependence between assembler-supplier, in which the assembling company has a bargaining power over the supplier, thus hindering the identification of spillovers.

For I Company, the relationship with the automotive assembling company is different. The relationship is discontinuous and there is no mutual dependency. The frequency varies depending on the product offering from a larger supplier, in this case, Petrobrás.

"We do not even get to sell 5%, I think. They buy everything from Petrobrás, for the fact that Petrobrás sells the more accessible goods if compared to mine. We supply the assembling company in emergency situations. If a generator gets burned, if they are short in a certain raw material, we help. But these big companies do not buy from us." (I company's manager).

Again, weak ties in the assembler-supplier relationship limit the identification of spillovers for I Company, as illustrated by the speech above. However, for SN Company we have identified an intermediate level of interdependence relationship encompassing information exchange for the development of programs specifically geared to Mitsubishi Motors, identified in following the passage.

"The assembling company is totally involved, showing us how to do things, indicating sources of information and experiences of the assembling company [...] and it allows us to develop training courses to specifically meet the assembling company's demands." (SN company's manager).

This speech of SN company's manager highlights the importance of the assembling company in generating spillover effects for the supplier company, since it has become able to develop new services and to acquire new equipment and software as a result of the interactions with the assembling company. These results are consistent with the spillover theory, since they force local companies to introduce new products/services and to intensify their productive activities, understood as spillovers effects.

#### 4.4. Product and process innovation arising from assembler-supplier relationship

In this topic, attention will be focused on spillovers effects arising in the form of product and process innovation. In terms of product innovation for the period that goes from 2010 to 2012, we have found the following for companies F and SN:

"[...] Totally innovated the aspects of production, purchasing merchandise, machinery. We had to innovate everything. From about 100 to 200 items." (F company's manager).

"[...] Here on SN we have developed professional qualification programs and have also purchased equipment and software that are specifically targeted to meet the Mitsubishi's demand." (SN company's manager).

The results indicate that assembler-supplier relationships involving higher levels of commitment, cooperation and information exchange contribute to the occurrence of spillovers in the form of innovative products and services, observed only in first-line suppliers and intermediaries. For MP company, the aspect of product innovation was proved quite present, so that the company sought to invest intensively in actions to improve its products.

"We have developed a front cover finish, a new raw material [...] it is a sugar-cane fiber-based polypropylene [...] it is a composite material. We have also developed a new line of material for headlining the ceiling of cars, where we have a better performance considering weight, quite interesting acoustic factor, and much better cost for the assembling company." (MP company's manager).

The above passage allows us to identify the spillover occurrence in the form of product innovation that has been clearly identified, possibly for the fact that it is the kind of relationship involving first-line supplier, which comprises systems or modules, instead of individual components. In terms of the assembling company's contribution for product innovation, we found that, again, only SN Company and F Company identified the automotive assembling company as fundamental to the development of innovation.

"[...] The assembling company has even spurred technical team selection to include the candidate's adherence to the job vacancy stage [...] Mitsubishi Motors has even helped us showing how to do [...] And our selection processes now have steps with professional profile [...] and it has also been important in structuring high performance teams for the assembling company." (SN company' manager).

"The assembling company has contributed greatly to our company. For instance, the product that we manufacture ourselves for the assembling company cannot be found in the market. If I do not follow the assembling company's innovative ability I will stay behind." (F company's manager).

We could identify within this case, a reactive and adaptive behavior of the company facing competition. However, for company MP, the innovative feature is not due to the assembling company's demand, but it is a response to the very proactive and creative attitude of the supplying company:

"Actually, our company has this characteristic. Our logo says 'The solution in plastic', which is a determination of the group to really be searching for new solutions, new ideas. We really understand that it is important, fundamental, to chase new solutions. So it is a characteristic of our company." (MP company's manager).

It is possible that in this case, the sector in which company MP operates might have played a fundamental role on the proactive behavior of the company. That's because more technology-intensive sectors such as the automotive industry product engineering, require a more proactive attitude from companies, so they can meet the demands and complexities of their market. The other surveyed companies did not mention any product innovation that has been originated in the company, but the products generated by the market, which until that moment, had not been available by another company in the local market.

Spillovers in the form of process innovation were identified in all the surveyed companies, especially those in which cooperation and interdependence relationships were more present. We could see that for companies F, I, and M there was some difficulty in identifying how process innovation might occur. We

could observe that process innovation was limited to the context of computerization and qualification of employees. The size and maturity of the company, as well as the complexity of MP's operations contributed to that company's main processes alteration and consequent gains in terms of results.

"Yes, we had about four new innovative processes internally; [...] new processes and new raw materials. Regarding process [...] we are also initiating a new process internally, a process of water jet cutting, which also provides a very important special finish quality answering to the levels of quality required today, and also quite important productivity factor. We can increase our productivity from 60 to 70%." (MP Company's manager).

These results are consistent with the spillover theory and confirm they depend on the absorptive capacity of local companies, which in turn depends on the local companies' ability to recognize the value of new knowledge, the ability to assimilate and apply it to generate organizational knowledge (Cohen and Levinthal, 1990). Thus, techniques and organizational procedures that are able to be more easily deployed with low costs were observed among all surveyed suppliers. In contrast, very specific technologies that require high levels of investments, efforts and organizational skills could only be observed in larger companies. That is to say that the first-line and intermediate relationship companies in which the interdependence between assembler-supplier was greater.

#### 4.5. Spillover mechanisms arising from the assembler-suppliers relationship

Regarding the competition mechanism, the research identified that it was present in all the surveyed companies. MP's manager pointed the strength that the automotive assembling company's brand has had in the market and how it can be related to having positive effects for the supplying company.

"I hope so. The name of the assembling company is very strong in the market, not only nationally speaking. Being a supplier, [...] which is our case [...], I think it strengthens the image of our company [...]. And having a greater assurance regarding the liability of other customers, then [...] I think it's rather positive profit." (MP Company's manager).

The speech of MP's manager reinforces the fact that being an assembling company's supplier and having the company's name tied to the assembling company's brand allows the company to become more competitive in the market and characterizes competition spillover effects.

The researched companies have identified that being part of the assembling company's supply chain allowed those companies to conquer new market shares. Since MP is an exclusive supplier, it was not possible to identify this change. Companies M and I did not identify such a relationship while for company F this was a fundamental change.

"Through the assembling company we could enter the market of other companies that also worked with the assembling company. Sometimes the assembling company hires a product from a certain company and that company hires me to produce the product for them!" (F company's manager).

The above speech allows identifying an indirect competition effect. Since it is a small supplier and the interdependence relationship occurs at a lower intensity level, we could observe an indirect spillover effect, not due to the assembling company itself, but due to other suppliers that, somehow, end up

contributing to the researched local supplying companies that become more competitive and reach new markets. The present research has identified that there is a situation in which the first-line supplier also assumes the responsibility of managing other suppliers at different levels of the supply chain.

"[...] there is the situation in which we have been importing items from Japan, Thailand, bringing these items to Brazil and making their manufacturing [...]" (MP company's manager).

"[...] due to the difficulty on finding local suppliers to some components [...] in fact, our intention is to nationalize these imported items [...] we are even bringing those processes into the firm and, consequently, increasing our margin, our commercialization and, strategically, we see it as an opportunity for growth and to establish other new business." (MP company's manager).

Spillover effects become quite evident with the chaining effect that occurs with actors in different levels of the supply chain, enabling the local supplying company to develop strategies in order to reach new market shares for the fact that it has developed new products or processes. The passage highlights the supplier adapting behavior due to the identification of the assembling company's need for products that are not yet available in the local market. The spillovers effects occur just when local businesses use specific knowledge and information that has been achieved from the relationship with MNEs, thus, developing new products/services or processes in order to become more competitive.

The imitation mechanism has become evident with the identification of practices that occur when companies tend to adopt structural models and processes in a typical mimetic behavior, such as the adoption of certification. The study has identified that, in terms of certification or qualification requirements by the assembling company that contributes to the local supplying companies' competitiveness, only MP claimed to have the ISO9000 certification as a step achieved by that company to meet the assembling company's requirements. ISOTS1664 certification remains a challenge that MP seeks to achieve in the coming years. However, for the managers of companies F, I and M, the requirements are concentrated in the pursuit of product and service development with quality, without any understanding that the search for any kind of certification is necessary at the moment.

"[...] products must have good quality. To be able to provide the service to the assembling company, one has to have all sorts of safety, training, technical skills. And this is a distinguished characteristic that we have regarding our competitors. We do not think about any certification at this moment." (F company's manager).

"To supply the assembling company, I have to train all of my staff. Things changed a lot. Companies that moved here, large companies, obligate us to show our chemical reports. But the certifications [...] not yet [...] we are preparing ourselves to a future moment." (I company's manager).

"[...] yes, being a supplier in the automotive sector, we have a concern with national and international certification. [...] The structuring of high performance teams [...]" (SN Company's manager).

Company SN claims to have the future commitment of seeking certification to meet the automotive industry as a whole, also demonstrating an imitation spillover effect that occurs when companies imitate processes and structural models in a mimetic behavior.

Regarding the worker mobility mechanism, we have identified that the policy of hiring employees with experience in other MNEs appeared to be a practice limited to hiring employees with previous

experience in Mitsubishi Motors itself, as in the case of companies SN and F. SN has several employees hired employees with previous experience at Mitsubishi Motors while F has several employees with experience participating in training courses promoted by Mitsubishi Motors.

"[...] training is within the 'Mitsubishi Motors'. We are all required to do a safety training 2 times a year within the assembling company. Even I have to do it!" (F company's manager).

There seems to be a concern of the first line supplier only to promote and develop local skilled workforce. The development of products and processes are constructed based on internal processes of learning or even on national geographical boundaries, due to the small competitive pressures the company faces.

"[...] no, none of our hired employees had prior experience in other multinationals. Practically, our employees were built. They are local employees who have been trained and qualified here. Even because our process is quite limited to Brazil, then, we do not face an intensive level of competition in our sector." (MP company's manager).

"[...] it is not our concern to know specifically about Mitsubishi Motors units in other countries, but to seek new experiences. When I say 'seek new experiences', I mean experiences that are geared to our process, the new solutions and that means to give opportunity to really get our employees getting involved and achieving our goals." (MP company's manager).

Thus, there seems to be a concern of the first-line supplier about promoting and developing local workforce, which hinders the identification of occurrence of spillovers regarding the worker mobility mechanism. There is evidence that the development of products and processes are constructed based on internal learning processes or even on the scope of national geographical boundaries, especially due to the small competitive pressures this supplier faces.

The exports mechanism could not be identified in this study, since no analyzed company was oriented to carry out export activities. We could not identify any companies' actions seeking to encourage future export activities. This result can be justified depending on the size of the companies, since they are all small and, in a way, with little experience even in regional markets. International insertion seems to be still a distant reality for the six companies approached by this study. The only larger and more mature company that could act more strongly in international market has an exclusive contract and therefore its nature differs from the others and does not fit the export mechanism.

.....

## 5. Final considerations

Results suggest new forms of relationship regarding the assembling company and their local supplying companies characterized by a hierarchical structure in the supply chain ranging from (i) the simplest relationships covering only commercial aspects; (ii) relationships at an intermediate level, encompassing information exchange about the plant and equipment; and (iii) an advanced level of relationship involving mutual aid in the solution of operational and technical problems with certainty about the commitment of the continuity of the supply contract.

Commitment and cooperation were stronger when involving autonomous-link buyer-supplier relationships (that between the assembling company and the systemic supplier) and constrained-link buyer-supplier relationship (that between the assembling company and the professional qualification service supplier). In those cases it was possible to observe a greater interdependence in the assembler-supplier relationship, involving not only increased levels of information exchange, but also higher levels of commitment in contractual relationships involving a smaller number of local supplying companies. In this context it is also a more favorable environment to the occurrence of innovation spillovers.

Result also suggests that, although the cooperative model may have great prominence in the discussion about the automotive sector management improvements, there is still evidence that, in practice, long-term commitment and cooperative relationships may exist with few preferred suppliers, such as those in autonomous-link and constrained-link buyer-supplier relationships. With the other suppliers - such as those representing market and power buyer-supplier relationships - relations are non-cooperative.

Thus, the results indicate that relationships involving higher levels of commitment, cooperation and information exchange between local supplying companies and the assembling company contributes to the spillover occurrence in the form of product and process innovation, observed mainly for autonomous-link and constrained-link buyer-supplier relationships, and less intensively in market and power buyer-supplier relationships. Nevertheless, spillovers in the form of process innovation were identified for all surveyed companies, especially those in which cooperation and interdependence were more present.

Results related to the mechanisms of spillovers are organized in Table 1. In terms of the imitation mechanism, this study found a reactive and adaptive behavior of small local supplying companies facing competition. Spillovers occur when companies imitate processes and structural models in a mimetic behavior, such as occurs for some local supplying companies when seeking to develop organizational practices to achieve certification.

**Table 1: Synthesis of results for spillovers mechanisms analysis occurring in Brazilian automotive industry**

Mechanism	What does the theory states?	What the results suggest?
Imitation	Occurs with the adoption of new production methods and new management practices. Products and simpler processes are also easier to be imitated. The same applies to innovation in organizational practices.	Spillovers occur when firms imitate processes and structural models in a mimetic behavior, such as when adopting practices to achieve certifications.
Competition	Occurs due to reductions in productive inefficiency levels and faster adoption of new technologies among local firms. Even if local firms are unable to imitate the technology and production processes of MNEs, they will exert pressure on local firms, forcing them to use existing technology more efficiently, generating productivity gains.	Being part of the automotive assembling company supply chain allowed them to acquire new management skills, enabling the conquest of new market shares. An indirect competition effect was also identified in the assembler-suppliers relationships that involved lower levels of interdependence.
Worker mobility	Occurs with the adoption of new technology and increased productivity resulting from human capital. The mobility of workers and managers who were trained by multinationals to local firms can generate innovation and productivity improvements.	The policy of hiring employees with experience in other MNEs appeared to be a present management practice for first-line and intermediate level suppliers, but limited to hiring employees with experience in Mitsubishi Motors itself. There is a concern among suppliers about promoting local workforce.
Exports	Occurs because local firms learn to export with MNEs due to economies of scale and exposure to the technology frontier. Through collaboration and / or imitation, local businesses can learn how to enter international markets.	This mechanism could not be identified, since we could not identify any companies' actions seeking to encourage future export activities. International insertion seems to be still a distant reality for the six analyzed firms. The only larger and more mature company that could act more strongly in the international market is committed to supplying exclusively for Mitsubishi Motors.

---

In terms of the competition mechanism, we have observed that having the assembling company's brand linked to local supplying companies allows them to become more competitive in the market. An indirect competition effect was also identified in relationships involving lower levels of interdependence.

Regarding the labor mobility mechanism, results indicated that the policy of hiring employees with experience from other MNEs appeared to be a management practice for the first-line and intermediate level suppliers, but limited to hiring employees with experience in the assembling company itself.

Our findings contribute to the literature on spillovers from MNEs and have valuable implications for both research and practice. We attribute it mainly to the in-depth nature of analyzes and the methodology employed, which gave us the detail and richness that are presumably associated with the complexity of the phenomena. For academics, this research provides a theoretical framework that has not been previously applied to the Brazilian automotive industry context. Our results do not intend to exhaust studies on spillover effects, but to add some new contribution to our incomplete knowledge on the subject and, therefore, call for additional insights.

---

## References

- Aitken, B., Harrison, A. (1999). "Do domestic firms benefit from direct foreign investment? Evidence from Venezuela." *American Economic Review*, v. 89, (3), 605-618.
- Ali, H., Khan, A.A., Pirzada, D.S., Arif, W., Sarwar, Z. (2012). "Technology spillover impacts on total productivity of the manufacturing sector in Pakistan." *African Journal of Business Management*, v. 6, (9), 3490-3503.
- Alvarez, I., Marin, R., Santos-Arteaga, F.J. (2015). "Foreign Direct Investment Entry Modes, Development and Technological Spillovers". *Manchester School*, v. 83, (5), 568-603.
- Appleyard, D. R.; Field, A. J. (1998). *International economics. EUA: Irwin/McGraw-Hill*, 748 p.
- Araujo, V. M. (2014). *Arranjos produtivos locais da indústria automobilística no estado de Goiás, Brasil. (Tese Doutorado). Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Economia.*
- Bambrilla, I.; Hale, G.; Long, C. (2009). "Foreign Direct Investment and the Incentives to Innovate and Imitate." *The Scandinavian Journal of Economics*, v. 111, (4), 835-861.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.*
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo (L. A. Reto and A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).*
- Blomstrom, M., Kokko, A. (1998). "Multinational Corporations and Spillovers." *Journal of Economic Surveys*, v. 12, (1), 247-77.
- Blomstrom, M., Kokko A., Zejan M. (2000). *Foreign direct investment: firm and host country strategies. London: Macmillan Press Ltd.*
- Borges, M. M. C. (2011). *Pacto territorial e emprego na indústria do Grande ABC Paulista (1990 – 2008). 2011. 224 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.*
- Buckley, P.J., Clegg, J., Wang, C. (2010). *Is the relationship between inward FDI spillover effects linear? An empirical examination of the case of China. In Buckley, P.J. (Ed.). Foreign Direct Investment, China and the World Economy. London: Palgrave Macmillan.*
- Bwalya, S. M. (2006). "Foreign direct investment and technology spillovers: Evidence from panel data analysis of manufacturing firms in Zambia." *Journal of Development Economics*, v.81, (1), 514-526.
- Carvalho, E. G. (2011). "Inovação tecnológica na indústria automobilística: características e evolução recente." *Economia e Sociedade*, v. 17, (3), 429-461.
- Casson, M. (2007). "Multinational Enterprises: Their Private and Social Benefits and Costs." *The World Economy*, v. 1, (1), 308-328.
- Cohen, S. D. (2007). *Multinational Corporations and Foreign Direct Investment. Avoiding Simplicity, Embracing Complexity, Oxford: Oxford University Press.*
- Cohen, W. M.; Levinthal D. A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, v. 35, (1), 128-152.
- Dunning, J. H. (2000). "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity." *International Business Review*, v.9, (1), 163-190.

- Dunning, J.; Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. 2 ed., Cheltenham: Edward Elgar.
- Durand, C. (2007). "Externalities from foreign direct investment in the Mexican retailing sector." *Cambridge Journal of Economics*, v. 31, (1), 393–411.
- Duran, I. A., Ryan, M. (2014). "Spillover Effects from Inward FDI on the Exporting Decisions of Chilean Manufacturing Plants". *Journal of Industry, Competition and Trade*, v. 14, 393–414.
- Dyer, J.; Cho, D. Y.; Chu, W. (1998). "Strategic supplier segmentation: the next 'best practice' in supply chain management." *California Management Review*, v. 40, (2), 57–77.
- Findlay, R. (1978). "Relative backwardness, direct foreign investment, and the transfer of technology: a simple dynamic model." *The Quarterly Journal of Economics*, v. 92, (1), 1–16.
- Gachino, G. (2010). "Technological spillovers from multinational presence: towards a conceptual framework." *Progress in Development Studies*, v. 10, (3), 193–210.
- Garofoli, G. (1992). *Lessystèmes de petites entreprises: un cas paradigmatique de développement endogène*. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (orgs.) *Les régions qui gagnent*. Paris: Press Universitaires de France.
- Godoy, A. S. (1995). "Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais." *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, (3), 20–29.
- Görg, H., Greenaway, D. (2004). "Much Ado about Nothing? Do Domestic Firms really Benefit from Foreign Investment?" *Research Observer Oxford University Press*, v. 19, (2), 171–197.
- Ha, Y.J., Giroud, A. (2015). "Competence-creating subsidiaries and FDI technology spillovers". *International Business Review*, v. 24, 605–614.
- Hailu, Z. A. (2010). "Impact of Foreign Direct Investment on Trade of African Countries." *International Journal of Economics and Finance*, v. 2, (3), 122–133.
- Helper, S. (1991). "How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers?" *Sloan Management Review*, v. 32, (4), 15–28.
- Helper, S.; Sako, M. (1995). "Supplier relations in Japan and the United States: Are they converging?" *Sloan Management Review*, v. 36, (3), 77–84.
- Imbriani, C., Pittiglio, R., Reganati, F., Sica, E. (2014). "How Much do Technological Gap, Firm Size, and Regional Characteristics Matter for the Absorptive Capacity of Italian Enterprises?" *International Advances in Economic Research*, v.20, 57–72.
- Jean, R. B., Sinkovics, R. R., Thomas, P. H. (2014). "The Effects of Supplier Involvement and Knowledge Protection on Product Innovation in Customer–Supplier Relationships: A Study of Global Automotive Suppliers in China." *Journal of Production Innovation and Management*, v. 31, (1), 98–113.
- Liu, Z. (2008). "Foreign direct investment and technology spillovers: Theory and evidence." *Journal of Development Economics*, v. 85, (1), 176–193.
- Liu, Q., Lu, R., Zhang, C. (2014). "Entrepreneurship and spillovers from multinationals: Evidence from Chinese private firms". *China Economic Review*, v. 29, 95–106.
- Mair, A. (2000). *New types of partnership for automotive buyer–supplier relations*. London: University of London.
- Markusen, J. R., Venables, A.J. (1999). "Foreign direct investment as a catalyst for industrial development." *European Economic Review*, v. 43, (2), 335–356.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Sistema de acompanhamento do Inovar Auto. Available from: <<http://inovarauto.mdic.gov.br/>>. Access in: June 10, 2015.

Mozzato, A. R., Grzybovski, D. (2011). "Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios." *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, (4), 731-747.

Najberg, S.; Puga, F.P. (2012). *Condomínio Industrial: o caso da Ford Nordeste*. Available from: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/coletanea/ofutindcadprodutiva/Sheila.pdf>>.

Narula, R. (2014). "Foreign direct investment as a driver of industrial development: why is there so little evidence?" In: Tulder, R. V.; Verbeke, A.; Strange, R. (ed.) *International Business and Sustainable Development*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 45-67, 2014.

Negri, J. A. de. (June 30, 2015). *O custo de bem-estar do regime automotivo brasileiro*. Available from: <<http://ppe.ipea.gov.br/index.php/ppe/article/viewFile/187/121>>. Access in: June 29, 2015.

Sacomano Neto, M.; Truzzi, O. M. S. (Oct./Dec., 2009). *Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular na indústria automobilística*. *Revista Gestão e Produção*, São Carlos, v. 16, (4), 598-611.

Salerno, M. S. (2000). *Modularity, industrial condominiums and modular consortium: a new form of organization of the production chain in the Brazilian automotive industry*. FISITA World Automotive Congress. June, 12-15, 2000, Seoul, Korea.

Silva, R. da. (2002). *A implantação da Mitsubishi em Catalão: estratégias políticas e territoriais da indústria automobilística nos anos 90*. 144 p. Dissertação (Mestrado em Geografia). Instituto de Estudos Sócioambientais. Universidade Federal de Goiás, Goiânia.

Thang, T. T. (2011). "Productivity Spillovers from Foreign Direct Investment: What if Productivity is no Longer a Black Box?" *South East Asian Journal of Management*, v. 5, (1), 1-18.

Tangpong, C. Michalisin, M. D., Melcher, A. J. (2008). "Toward a typology of buyer-supplier relationships: a study of the computer industry". *Decision Sciences*, v. 39, (3), 571-593.

Vanalle, R. M.; Salles, J. A.A. (2011). "Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira." *Revista Gest. Prod.*, São Carlos, v. 18 (2), 237-250.

Yin, R. K. (2009). *Case study research, design and methods*. 4 th ed. Thousand Oaks. Sage Publications.



## O Desempenho Econômico e a Estrutura de Capital: Empresas Brasileiras a Luz da Fronteira de Eficiência

ÁREA: 2  
TIPO: Aplicação

*The Economic Performance and Capital Structure: Brazilian Companies to Light Efficiency Frontier*  
*El Desempeño Económico y Estructura de Capital: Las empresas brasileñas a la Luz de la Eficiencia Fronteriza*

*Este estudo objetiva verificar se a existência de adequação entre a estrutura de capital e o desempenho econômico conduzem empresas brasileiras à se posicionarem na fronteira de eficiência. Compuseram a amostra empresas de capital aberto que possuíam informações em 2013 e ações negociadas na BM&FBovespa. Os resultados inferiram que empresas com mudanças nos percentis representados pela eficiência financeira também possuíram alterações no desempenho econômico, indicando que se a eficiência aumenta seu desempenho é ampliado. Conclui-se que empresas mais próximas da fronteira de eficiência apresentam maior desempenho econômico e, em complemento, menores índices de endividamento.*

*This study aims to verify the existence of fit between the capital structure and economic performance leading Brazilian companies to position themselves on the efficient frontier. The sample was composed companies that had information in 2013 and listed on the BM&FBovespa. The results infer that companies with changes in percentiles represented by financial efficiency also possessed changes in economic performance, indicating that the efficiency increases its performance is increased. The conclusion is that more companies close the efficient frontier have a higher economic performance and, in addition, lower levels of indebtedness.*

*Este estudio tiene como objetivo verificar la existencia de ajuste entre la estructura de capital y los resultados económicos principales empresas brasileñas para posicionarse en la frontera eficiente. La muestra se compone de las empresas cotizadas en la BM&FBovespa públicas que tenían la información en 2013 y cotiza. Los resultados inferen que las empresas con los cambios en los percentiles representados por la eficiencia financiera también poseían los cambios en los resultados económicos, lo que indica que la eficiencia aumenta su rendimiento. La conclusión es que las empresas más próximas a la frontera de eficiencia presentan un mayor desempeño económico y, además, menores niveles de endeudamiento.*

### AUTORES

#### Claudineia Kudlawicz<sup>1</sup>

Pontifícia  
Universidade  
Católica do Paraná,  
Brasil  
kclaudineia@gmail.  
com

#### Carlos Otávio Senff

Pontifícia  
Universidade  
Católica do Paraná  
e Universidade do  
Contestado - UNC,  
Brasil  
carlos.senff@gmail.  
com

#### Tatiana Marceda Bach

Pontifícia  
Universidade  
Católica do Paraná,  
Brasil  
tatibach@gmail.com

1. Autora contato: Rua Ipiranga, 200, Bloco 1, Apartamento 103, Capão Raso, Curitiba, Paraná-Brasil. CEP: 81.110-410.

DOI  
10.3232/GCG.2015.V9.N3.02

RECEBIDO  
15.06.2015

ACETADO  
13.07.2015

## 1. Introdução

As empresas apresentam diferentes desempenhos econômicos e optam por diferentes estruturas de capital que as condicionam a distância da fronteira de eficiência e suas decisões principais são, basicamente, de investimentos e financiamentos. Cabe aos gestores se atentarem sobre a necessidade de obter equilíbrio financeiro que contemple a maturidade de passivos e capacidade de geração de caixa dos ativos (Assaf Neto, 1997). Uma forma dos gestores tratarem com essa situação de forma mais otimizada é observar a saúde financeira da empresa, avaliada por meio dos indicadores de desempenho econômico, os quais mostram o quanto renderam os investimentos e o grau de êxito econômico da empresa (Matarazzo, 2010).

A capacidade de gerar lucros e aumentar a eficiência financeira de uma empresa influencia sua estrutura de capital, quando as empresas possuem fonte maior de recursos próprios para se autofinanciar tendem a recorrer menos às dívidas externas, esse ponto de vista sustenta que quando são mais rentáveis, espera-se que sejam menos endividadas (Brito, Corrar e Batistella, 2007). Também, sinaliza que possui eficiência financeira. A utilização de recursos internos em detrimento de outras fontes, foi defendida por Titman e Wessels (1988) que afirmam que o lucro passado de uma empresa deveria ser um importante determinante de sua atual estrutura de capital.

A eficiência das empresas pode ser estimada por meio da construção de uma fronteira que delimita pontos de operação e desempenho de empresas consideradas eficientes. Não encontrou-se ainda, um consenso no que se refere ao melhor método para medir esta fronteira (Casu e Molyneux, 2002), mas a preferência que é dada à aplicação da Análise por Envoltória de Dados (DEA) (Tabak, Krause e Portella, 2005) é perceptível sua utilização em muitos estudos. A utilização da fronteira de eficiência se refere ao fornecimento de informações acerca da relação entre eficiência e diferentes técnicas empresariais empregadas (Regis, 2001 *apud* Silva 2008).

Este estudo aborda a hipótese de que as empresas que são mais eficientes, ou mais próximas da fronteira de eficiência, apresentam melhor desempenho econômico. Essa temática já havia sido evidenciada por Coad (2008) ao explicar que o comportamento das empresas apresenta diferentes influências em seus resultados, e estes efeitos estão associados a diferentes posições na fronteira de eficiência. Também aborda a posição das empresas quanto à sua estrutura de capital, tema este ressaltado por Titman e Wessels (1988) ao identificarem que empresas mais eficientes apresentam baixos níveis de endividamento. Diferenciando-se dos demais estudos já realizados ao analisar empresas de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa), pela aplicação da distância fronteirana entre estrutura de capital e desempenho.

O presente trabalho inicia com arcabouço teórico sobre a existência do efeito da estrutura de capital e desempenho econômico sobre a fronteira de eficiência, introduzindo uma tentativa de lidar com a heterogeneidade nos resultados das empresas. Dessa forma, objetiva verificar se a existência de adequação entre a estrutura de capital e o desempenho econômico conduzem as empresas em uma posição mais próxima da fronteira de eficiência. Sendo assim, questiona-se: As empresas com maior desempenho econômico e menor endividamento se encontram mais próximas a fronteira de eficiência?

**PALAVRAS-CHAVE**

**Estrutura de capital,  
Desempenho econômico,  
Empresas brasileiras, Fronteira de eficiência**

**KEY WORDS**

**Capital structure,  
Economic performance,  
Brazilian companies,  
Efficient frontier**

**PALABRAS CLAVE**

**Estructura de capital, Resultados económicos,  
Empresas brasileñas,  
Frontera de eficiencia**

**CÓDIGOS JEL:**

**M10**

## 2. Fundamentos teóricos

### 2.1. Desempenho econômico

Na valoração das organizações, Assaf Neto (1997) explicita que o valor de uma empresa depende da mensuração da qualidade dos investimentos e que nenhum ativo é mais ou menos atraente, como reflexo de uma decisão de financiamento tomada. As decisões financeiras possuem sua avaliação fundamentada em resultados operacionais, pelo desempenho econômico do empreendimento, e é o lucro operacional que define os limites de remuneração de fontes de capital da organização (Assaf Neto, 1997).

Não encontrou-se na literatura um consenso sobre o uso do desempenho econômico por meio de indicadores de medida, entretanto alguns autores sugerem diferentes formas de mensurá-lo. Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) afirmam que empresas de grande porte operam divisões diferentes em setores diferentes, dificultando o desenvolvimento de um conjunto de médias significativas para efetuar comparações, e fatores relacionados à sazonalidade também podem afetar as informações apresentadas pelos indicadores.

No Reino Unido o desempenho econômico foi mensurado por Mack e Grubestic (2012) por meio de indicadores populacionais e de crescimento regional, considerando a contribuição de empresas de quatro setores, entre 1977 e 2007. Os resultados sugerem que o baixo crescimento de emprego em setores de baixa produtividade (serviços, comércio e varejo) também promove lucros baixos. Mack e Grubestic (2012) sugerem que o crescimento de um setor ou seu declínio não apresenta tendência ligada ao crescimento ou ao declínio de lucros agregados ou da geração de emprego das organizações, os autores salientam que as disparidades salariais entre os setores das indústrias se relacionam variações na produtividade industrial ao longo do tempo, resultante de políticas públicas específicas nesses setores.

Na União Européia, Creel, Hubert e Labondance (2015) verificaram uma relação causal negativa entre o desempenho econômico e a estabilidade financeira no mercado de ações. Como medidas de desempenho econômico foram empregadas o consumo, o investimento, o rendimento e o Produto Interno Bruto. Os autores averiguaram que a instabilidade financeira também afeta o desempenho econômico independente do grau de profundidade, não havendo um padrão claro nas estimativas analisadas sobre a relação negativa entre a instabilidade financeira e desempenho econômico (Creel, Hubert e Labondance, 2015).

### 2.2. Estrutura de capital

A estrutura de capital é considerada um dos temas centrais na teoria de finanças e sua concepção consiste no modo como as empresas utilizam capitais de terceiros, no curto e longo prazo, e também, os capitais próprios. Com a introdução do trabalho seminal de Modigliani e Miller (1958), tem sido discutido de forma intensa pelos pesquisadores, principalmente em assuntos relativos à forma como as empresas buscam capitais para financiar suas atividades.

Quando esta teoria emergiu Modigliani e Miller (1958) introduziram a visão de que o modo como as empresas se financiam não interfere na sua valoração. Ademais, consideraram que o valor do custo

de capital não é alterado quando comparado com o nível de endividamento, desta forma, não estaria relacionado ao modo como a empresa é financiada, mas pelo fluxo de caixa que gera e o risco a que está exposta. As decisões de financiamento e de investimento são muitas vezes difíceis de serem separadas devido à dificuldade de testar de forma empírica a estrutura de capital (Copeland, Weston e Shastri, 2005). Neste contexto, Strebulaev (2007) salienta que as empresas tornam-se muitas vezes negligentes em relação à interação entre os financiamentos e os investimentos de suas atividades.

Myers (1984) afirma que não existe um nível perfeito de endividamento para as empresas, e que por meio da teoria do *pecking order* torna-se factível de entender os motivos de uma empresa optar por dívidas menores, possuindo uma alta lucratividade, a razão disso está no lucro que é gerado e utilizado como fonte de financiamento e, as empresas que possuem lucro menor necessitam buscar recursos externos, capitais de terceiros. Ao analisar os determinantes da estrutura de capital das empresas no Brasil, México e Chile, Bastos e Nakamura (2009), confirmaram essa teoria para as empresas do Brasil e do México, ao analisar indicadores de endividamento e evidenciar que fatores específicos da firma como rentabilidade, tamanho e outros são significativos para explicar a estrutura de capital das empresas.

Ao afirmar que não existe um nível considerado ótimo para o endividamento, Myers (1984) contraria a teoria do *trade-off*, que afirma a existência de uma estrutura ótima de capital para as empresas. O autor ao analisar esta teoria evidenciou que conforme a empresa eleva seu endividamento, eleva também seu valor e seu benefício fiscal, mas também elevam-se os custos e as dificuldades financeiras. E, para atingir o nível ideal de endividamento, deve-se equilibrar os impactos dos benefícios fiscais e as dificuldades financeiras para atingir a maximização do valor da empresa sobre o endividamento (Myers, 1984). Muger e Nyambane (2015) analisaram a estrutura de dívida de atividades agrícolas na Austrália e identificaram que as dívidas no longo prazo não estão relacionadas com a eficiência e com o desempenho econômico, a primeira esteve relacionada com as dívidas no curto prazo e a responsabilidade fiscal.

A estrutura de capital também pode estar relacionada com o tamanho das empresas, Titman e Wessels (1988) afirmam que a tendência das empresas pequenas é apresentar mais dívidas de curto prazo, captar recursos também no curto prazo e serem sensíveis às oscilações da economia, as empresas maiores utilizam mais recursos no longo prazo (Titman e Wessels, 1988). Outra evidência do tamanho da empresa na estrutura de capital foi abordada por Barclay e Smith (1995) ao evidenciarem que empresas de grande porte possuem maior proporção de se endividar no longo prazo, confirmando o fato de que as empresas pequenas possuem dívidas que vencem no curto prazo.

O fato das empresas maiores possuírem suas dívidas em maior parte no longo prazo pode ser justificado por estas terem melhor acesso a diferentes mercados financeiros ampliando suas opções de aquisição (Ozkan, 2002). Em empresas Nigerianas, Nwankwo (2014) verificou que as empresas que equiparam sua estrutura de capital, realizaram financiamentos a longo prazo e desenvolveram estratégias internas equiparadas às atividades reais da economia conduziram ao aumento do crescimento econômico e melhoraram seu desempenho.

### 2.3. Estudos anteriores

O conceito de eficiência pode ser tratado de diversas formas, algumas relacionadas com a produtividade, com os custos de uma empresa e outras com seus lucros ou retornos. Com base na teoria *pecking order*, as empresas mais lucrativas possuem maior eficiência financeira, tendem a se endividar menos que empresas que não compõem este grupo, porque preferem financiar seus investimentos com recursos internos, mas se esses recursos não forem suficientes para financiar todos os projetos de investimento, as empresas contraem dívidas (Kayo e Famá, 2004). Ainda, considerando o atributo lucratividade, a teoria *pecking order* argumenta que as fontes de financiamento das empresas deveriam estar relacionadas com os lucros retidos, com o endividamento e a emissão de ações, respeitando necessariamente esta ordem.

Os estudos de Eid Jr. (1996) e Soares e Procianny (2000) confirmam que as empresas com lucratividade alta devem ser menos endividadas, assim tendem a utilizar mais recursos próprios em seus investimentos. Eisdorfer, Giaccotto e White (2013) identificaram que distorções nos investimentos tendem a aumentar o valor da dívida quando a alavancagem de compensação for inferior a alavancagem da empresa, sugerindo que os gestores podem adotar condutas que vão de encontro com o investimento ideal para aumentarem os valores de suas carteiras.

A capacidade de gerar lucros e aumentar a eficiência financeira de uma empresa influencia sua estrutura de capital, desse modo, quando as empresas detêm fonte maior de recursos próprios para se autofinanciar tendem a recorrer menos às dívidas externas, esse ponto de vista sustenta que quando são mais rentáveis, espera-se que sejam menos endividadas (Brito, Corrar e Batistella, 2007). A Teoria do *pecking order* estabelece uma hierarquia de financiamento na qual as empresas preferem financiar seus investimentos com lucros retidos ao invés dos recursos de terceiros e capitais de novos acionistas (Brito, Corrar e Batistella, 2007). Quando uma empresa retém lucros próprios, sinaliza que possui eficiência financeira.

A utilização de recursos internos (lucros retidos) em detrimento de outras fontes, também foi defendida por Titman e Wessels (1988) que afirmam que o lucro passado de uma empresa deveria ser um importante determinante de sua atual estrutura de capital. Desta forma, pode-se inferir que quanto mais lucro a empresa possui, menos dívidas ela contrai, e é mais eficiente em suas atividades financeiras.

Outra perspectiva é trazida pela teoria do *trade-off*, na qual as empresas que são mais rentáveis devem utilizar-se de mais dívidas, pois podem beneficiar-se da dedutibilidade tributária dos juros (Modigliani e Miller, 1963). Ao longo do tempo quando a rentabilidade é mantida alta pode indicar que a empresa não apresenta problemas para quitar um financiamento, deixando os credores mais suscetíveis a cederem um empréstimo. Ross (1977) *apud* Harris e Raviv (1991) propuseram um modelo no qual o valor da empresa, também considerando sua rentabilidade, é relacionado de forma positiva com o nível de endividamento. Assim, a relação positiva entre a rentabilidade, desempenho econômico está relacionado de forma positiva com o nível do endividamento.

Comparando as duas teorias, a do *pecking order* e a do *trade-off*, salienta-se que a primeira argumenta que quanto mais rentáveis são as empresas, menos dívidas possuem, e a segunda ressalta que quanto mais rentáveis são, mais dívidas com terceiros possui, pois estas possuem menor custo e por meio de sua eficiência financeira, conquistam uma imagem solvente ao mercado.

---

### 3. Metodología

A população do estudo compreendeu empresas de capital aberto listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa). Para a composição da amostra excluíram-se empresas do setor financeiro e as empresas que não divulgaram seus dados referentes ao ano de 2013. Consistiram a amostra 293 empresas, das quais coletaram-se os dados por meio do software Economática® e posteriormente conferidos com os constantes no site da BM&FBovespa, por amostragem dos setores.

As variáveis independentes são estrutura de capital (dívidas no longo prazo, totais e no curto prazo) e o desempenho econômico (ROE e ROA). Para o cálculo da fronteira de eficiência (variável dependente) foi utilizada a Análise por Envoltória de Dados (DEA). O modelo utilizado para a DEA foi o CCR, criado por Charnes, Cooper e Rhodes em 1978, e para analisar os dados utilizou-se a ferramenta Solver® do Excel®, e também fez-se uso do software SIAD (Sistema Integrado de Apoio à Decisão), proposto por Meza, Biondi, Mello, Gomes e Coelho (2003). As empresas mais eficientes encontram-se mais próximas do limite da fronteira e o valor da eficiência varia entre 0 e 1, sendo que as empresas que apresentaram valores iguais ou próximas a 1 são mais eficientes. Os *inputs* e *outputs* foram selecionados para o cálculo da Fronteira de Eficiência, conforme descritos no [Quadro 1](#).

**Quadro 1: Inputs e outputs utilizados para o cálculo da eficiência**

<i>Inputs</i>	<i>Outputs</i>
Faturamento (receita bruta)	Lucro Operacional Líquido (LOL)
	Lucro Operacional Bruto (LOB)
	Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido (RSPL)

Fonte: Beuren, Nascimento e Rocha (2013).

Após definidas as variáveis de desempenho econômico, estrutura de capital e da fronteira da eficiência das empresas pesquisadas, utilizou-se a técnica de análise multivariada de regressão quantílica que permite a estimação de um conjunto de quantis, fornecendo informações sobre a relação entre a variável de resposta e as variáveis explicativas do modelo como apontam Bertussi e Figueiredo (2009). Verificou-se o posicionamento das empresas frente à fronteira da eficiência, considerando a influência da estrutura de capital e o desempenho econômico e as possíveis soluções nos respectivos quantis, interpretados como diferenças na resposta da variável dependente a mudanças nos regressores ao longo dos pontos da distribuição das variáveis dependentes.

A metodologia proposta por Koenker e Basset (1978), assume que  $\{x_t; t = 1, \dots, T\}$  denota uma sequência de (linha) com  $K$ -vetores, suponho que  $\{y_t; t = 1, \dots, T\}$  é uma amostra aleatória sobre o processo de regressão  $u_t = y_t - x_t b$ , tendo função de distribuição  $F$ . A definição do modelo de regressão quantílica, proposto por Koenker e Basset (1978) pode ser definido como se segue na [Equação 1](#):

$$\min_{b \in \mathbb{R}^K} n^{-1} \left[ \sum_{t \in \{t: y_t \geq x_t b\}} \theta |y_t - x_t b| + \sum_{t \in \{t: y_t < x_t b\}} (1 - \theta) |y_t - x_t b| \right] \quad (1)$$

Para a análise foi utilizado o software Gretl versão 1.9.92 e foram testadas as hipóteses:

H1: As empresas mais próximas da fronteira de eficiência apresentam melhor desempenho econômico.

Espera-se que por meio da fronteira de eficiência se possam diferenciar as empresas quanto a seu desempenho econômico. Coad (2008) investigou a hipótese de que o comportamento das empresas tem efeitos e diferentes influências em seu resultado, esses efeitos diferentes estão associados a diferentes posições na fronteira de eficiência das empresas.

H2: As empresas mais próximas da fronteira de eficiência apresentam menor endividamento junto a terceiros.

Titman e Wessels (1988) identificaram que as empresas que são mais eficientes na lucratividade tendem a apresentar baixos níveis de endividamento. Na teoria do *pecking order*, trabalhos de Myers e Majluf (1984) e Myers (1984), apresentam que as empresas mais lucrativas, mais financeiramente eficientes, se endividam menos, pois preferem financiar seus investimentos com os recursos internos. Esta teoria prevê uma relação entre o endividamento e a eficiência financeira de forma negativa.

#### 4. Apresentação dos Dados e Análise dos Resultados

A estatística descritiva permite identificar muitas informações sobre as variáveis, mas outras análises são importantes para entender e analisar a relação entre essas, seu poder de previsão, entre outros fatores. As informações sobre a estatística descritiva podem ser visualizadas na Tabela 1.

**Tabela 1: Descrição das variáveis**

Variáveis	Amostra	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Eficiência	293	0,00	1,00	0,37	0,23
Tamanho	293	8,70	20,40	14,50	1,81
ROA	293	-5,70	0,50	-0,02	0,46
ROE	293	-13,40	28,40	0,06	2,03
Dívidas LP	293	0,00	69,40	0,69	4,42
Dívidas totais	293	0,00	70,40	1,01	4,47
Dívidas CP	293	0,00	2,70	0,31	0,34

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

As informações descritivas presumem que a variável ROA apresenta média negativa, explicado por haver períodos nos quais as empresas não obtiveram lucro, ou seja o indicador de retorno do ativo negativo sugere que houveram prejuízos. A eficiência das empresas apresentou média de 0,37 indicando que a grande maioria das empresas possui eficiência baixa, ocasionando uma média desta variável também baixa. Outra variável que apresentou média relativamente baixa é o ROE (0,068), seus valores variaram entre 28,40 para o máximo e -13,40 para o mínimo. As dívidas também apresentaram oscilação entre os valores máximos, mínimos e com a média.

O coeficiente de correlação descreve o grau com que as variáveis encontram-se associadas (Hair, Anderson, Tathan e Black, 2005), varia de -1 a +1 e o sinal indica se a relação é positiva ou negativa. Ao analisar a correlação verificou-se que as variáveis dívidas no longo prazo e dívidas totais apresentaram alto coeficiente, constatando a associação alta e positiva entre elas, na ordem de 0,997. Esta correlação pode ser confirmada ao se analisar a estatística descritiva, que indicou valores máximos e mínimos muito próximos nessas mesmas variáveis. Esse resultado pode estar associado ao tipo de estrutura de capital das empresas, que apresentaram em sua maioria um volume maior de dívidas de longo prazo se comparado com as de curto prazo e, as de longo prazo são compostas por ambas. Estas variáveis atuam em direções próximas, porém avaliam aspectos diferentes, desse modo, optou-se por não excluir nenhuma delas.

Modelos de regressão quantílica são métodos econométricos utilizados para investigar a associação entre a fronteira da eficiência com base nos resultados e variáveis explanatórias. Estes estudos são normalmente realizados em áreas como a econometria ao analisar o desempenho de setores específicos, porém, encontraram-se poucos estudos que associaram este método a estrutura de capital, ao desempenho e aos resultados no âmbito financeiro. Por serem aditivos, os modelos de regressão quantílica são interpretados como a mudança num dado percentil da variável dependente provocado pela mudança de uma unidade da variável independente. A escolha do modelo para este estudo justifica-se em função da distribuição dos resíduos ser não gaussiana. A Tabela 2 apresenta os resultados da equação minceriana estendida utilizando-se a análise de regressão quantílica para os quantis 0,25, 0,50, 0,75 e 0,95.

**Tabela 2: Estimativas dos quantis das variáveis**

Quantis	25%		50%		75%		95%	
	Razão-t	p-valor	Razão-t	p-valor	Razão-t	p-valor	Razão-t	p-valor
Constante	21,0146	<0,00001	20,1164	<0,00001	11,7633	<0,00001	13,3388	<0,00001
ROA	9,8579	<0,00001	1,2985	0,1951	-0,4477	0,6546	-0,4371	0,6623
ROE	1,7047	0,0893	0,3769	0,7065	0,8770	0,3812	1,4568	0,1462
Dívidas LP	6,3199	<0,00001	3,4622	0,0006	1,9336	0,0541	2,2903	0,0227
Dívidas totais	-4,4128	0,00001	-2,8676	0,0044	-1,8143	0,0706	-2,2052	0,0282

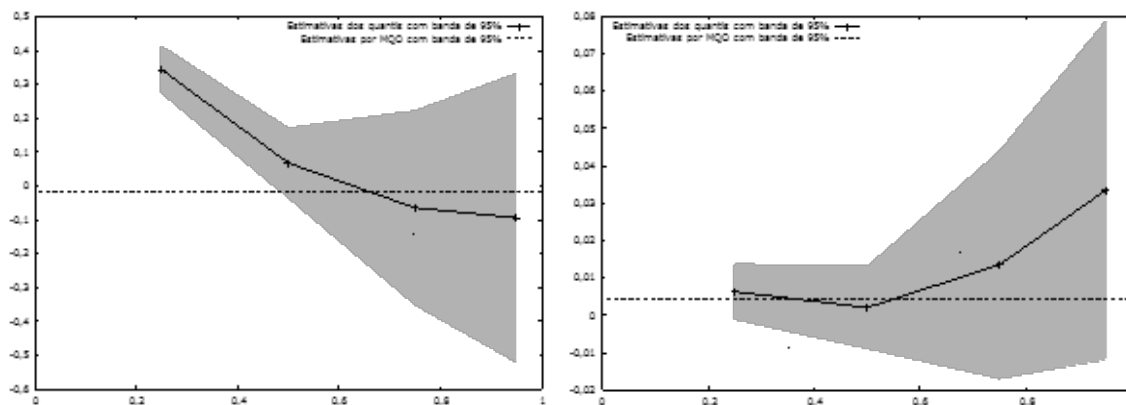
Fonte: Dados da pesquisa, software Gretl 1.9.92.

Ao analisar os quantis das variáveis, verificou-se que no quantil 0,25 a variável ROE mostrou-se estatisticamente significativa ao nível de 90%. As variáveis ROA, dívida total e dívidas no longo prazo ao nível de 99% de significância. No quantil 0,50, apenas as variáveis dívida total e dívidas no longo prazo mostraram-se significativas ao nível de 99%. No quantil 0,75, os resultados indicando que somente as variáveis dívida total e dívidas no longo prazo mostraram-se significativas ao nível de 90%. As demais variáveis não se mostraram significativas. No último quantil analisado, o de 0,95, as mesmas variáveis, dívida total e dívidas no longo prazo também mostraram-se significativas, mas ao nível de 95%. Estes resultados permitem inferir que as empresas são mais eficientes quando as dívidas totais reduzem.

A eficiência aumenta à medida que as variáveis de desempenho econômico tornam-se menos significativas, apenas as que se referem às dívidas no longo prazo e dívidas totais comportaram-se de modo contrário, sendo significantes ao nível de 5%. Estes resultados divergem com os encontrados por Mugerá e Nyambane (2015) os quais analisaram a estrutura de dívida de atividades agrícolas na Austrália e identificaram que as dívidas no longo prazo não estão relacionadas com a eficiência e com o desempenho econômico.

As Figuras 1 e 2 demonstram as mudanças nos coeficientes de regressão ao longo da distribuição em relação à fronteira de eficiência, composta por faturamento, lucro operacional bruto, lucro operacional líquido e rentabilidade sobre o patrimônio líquido. Esses coeficientes expressam a diferença de eficiência em fator (0 a 1) entre as variáveis independentes analisadas. Nessas figuras, a área cinzenta representa o intervalo de confiança de 95% dos coeficientes estimados em cada percentil.

**Figura 1: Coeficiente em ROA e ROE, respectivamente**



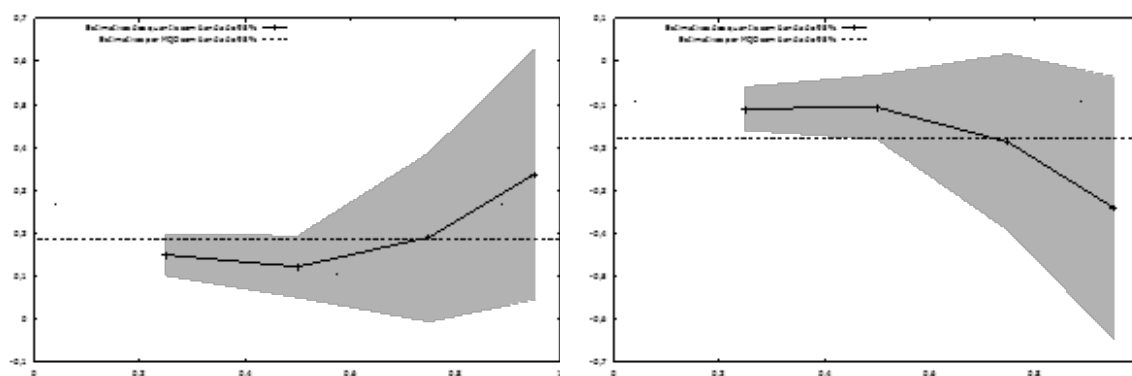
Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na variável ROA (Retorno sobre o Ativo) uma associação positiva e significativa ( $p < 0,001$ ) com a eficiência nas empresas que se encontram no percentil 0,25. No entanto, passa a ser não significativa quando considerados os percentis de 0,50, 0,75 e 0,95. Fica evidente ainda, que os coeficientes dos quantis analisados são estatisticamente diferentes. discriminação excelente.

Por sua vez, a variável ROE (Retorno sobre Patrimônio Líquido) uma associação positiva e significativa a um nível de 90% ( $p < 0,10$ ) sendo eficientes as empresas que se encontram no quantil 0,25. No entanto, passam a ser não significativas quando considerados os quantis de 0,50, 0,75 e 0,95.

Infere-se que no teste da primeira hipótese, na qual as empresas mais próximas da fronteira de eficiência apresentam melhor desempenho econômico (ROA e ROE), foi corroborada no quantil 0,25 da distribuição das variáveis explicativas. Contudo, os padrões de regressão não se refletem em todos os quantis. Em outros termos, pode-se afirmar que o impacto causado pelo Retorno sobre o Ativo e Retorno sobre o Patrimônio Líquido é assimétrico ao longo da distribuição nessas variáveis independentes, que representam o desempenho econômico. Portanto, rejeita-se a hipótese de que as empresas mais próximas da fronteira de eficiência apresentam melhor desempenho econômico.

**Figura 2: Coeficiente em Endividamento a Longo Prazo e Dívidas Totais, respectivamente**



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se nas variáveis relacionadas ao Endividamento de Longo Prazo e Dívidas Totais uma associação significativa em todos os quantis da distribuição. No caso do Endividamento no Longo Prazo, verifica-se que a associação é positiva em todos os quantis e no Endividamento Total a associação é negativa nos quantis 0,75 e 0,95.

Sendo assim, verifica-se que no que se refere à estrutura de capital das empresas em análise, aproximam as mesmas da fronteira de eficiência, corroborando a segunda hipótese enunciada em parte, já que a associação negativa e significativa do endividamento total junto a terceiros, que evidencia que as empresas mais próximas da fronteira de eficiência possuem diminuição do coeficiente de endividamento total em dois quantis. Quando se analisa o endividamento no longo prazo, constata-se que em todos os quantis as empresas que mais estão endividadas no longo prazo estão mais próximas da fronteira de eficiência não confirmando a hipótese em questão.

.....

## 5. Considerações Finais

O propósito deste trabalho foi de verificar o desempenho econômico e a estrutura de capital das empresas, e como estas se posicionam frente à fronteira de eficiência. A argumentação se baseia no pressuposto que as empresas que apresentam melhor desempenho econômico e menor índice de endividamento se encontram mais próximos da fronteira de eficiência, possuem maior eficiência financeira. Esta última foi mensurada pelo faturamento, lucro operacional bruto, lucro operacional líquido e rentabilidade sobre o patrimônio líquido, com a utilização da técnica de Análise por Envoltória de Dados.

Duas hipóteses foram formuladas para responder esta problemática: 1) as empresas mais próximas da fronteira de eficiência apresentam melhor desempenho econômico; 2) as empresas mais próximas da fronteira apresentam menor endividamento junto a terceiros. Constatou-se que as duas hipóteses foram confirmadas parcialmente. Na hipótese 1, verificou-se que somente no quantil 0,25 o desempenho econômico é significativo. A medida que aumenta o quantil, a influência deixa de ser significativa quanto a proximidade da fronteira de eficiência definida. Na hipótese 2, constatou-se que há significância em todos os quantis da distribuição; entretanto, apresenta associação positiva entre a eficiência e o endividamento a longo prazo em toda a distribuição, corroborando a teoria do *trade-off*, enquanto no endividamento total passa a ter associação negativa a partir do quantil 0,75, desta vez, corroborando com a teoria do *pecking order*, e também, corroborando nesta situação o pressuposto enunciado por Titman e Wessels (1988).

Conclui-se que empresas que se encontram mais próximas da fronteira de eficiência possuem um maior desempenho econômico e apresentam menores níveis de endividamento. Estas evidências são corroboradas por Coad (2008) ao verificar que o comportamento das empresas apresentou diferentes influências em seus resultados associados a diferentes posições na fronteira de eficiência e também coadunam com os achados de Titman e Wessels (1988) ao identificarem que as empresas mais eficientes apresentam baixos níveis de endividamento.

Também, diferencia-se dos outros estudos já realizados por analisar empresas de capital aberto, com ações negociadas na BM&FBovespa, e pela aplicação da distância fronteirana e ao mesmo tempo a estrutura de capital e o desempenho dessas empresas.

Dentre suas limitações cita-se o fato de não terem sido analisadas as empresas do setor financeiro e sugere-se uma análise em separado analisando o comportamento dessas instituições. Além disso, este estudo fez uso de dados de 2013, assim seria interessante que novos estudos investigassem o comportamento destas variáveis, sendo necessária uma análise com mais períodos para se observar o comportamento do desempenho e da estrutura de capital em relação a fronteira de eficiência.

.....

---

## Referências

- Assaf Neto, A. (1997); "A dinâmica das decisões financeiras". *Caderno de Estudos FIPECAFI*.
- Barclay, M.J.; Smith, C.W., Jr. (1995); "The maturity structure of corporate debt", *The Journal of Finance*, Vol. 50, Num. 22, pp. 609-631
- Bastos, D.D.; Nakamura, W.T. (2009); "Determinantes da estrutura de capital das companhias abertas no Brasil, México e Chile no período 2001-2006", *Revista Contabilidade & Finanças*, Vol. 20, Num. 50, pp. 75-94
- Bertussi, G.L.; Figueiredo, L. de.; (2009); "Investigando a hipótese de convergência na América Latina e no leste asiático: uma abordagem de regressão quantílica", *Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar*.
- Beuren, I.M.; Nascimento, S.; Rocha, I. (2013); "Nível de evidenciação ambiental e desempenho econômico de empresas: aplicando a análise envoltória de dados", *Future Studies Research Journal*, Vol. 5, Num. 1, pp. 198-226
- Brigham, E.F.; Houston, J.F.; (1999); "Fundamentos da moderna administração financeira", Rio de Janeiro: Campus.
- Brigham, E.F.; Gapenski, L.C.; Ehrhardt, M. C.; (2001); *Administração financeira. Teoria e prática, Atlas*, São Paulo.
- Brito, G.A.S.; Corrar, L.J.; Batistella, F.D. (2007); "Fatores determinantes da estrutura de capital das maiores empresas que atuam no Brasil", *Revista Contabilidade e Finanças*, Num. 43, pp. 9-19.
- Casu, B.; Molyneux, P.; (2002); "Efficiency in European Banking", In J. Goddard, P. Mlyneux e J. Wilson. (EE), *European Banking: efficiency, technology and growth*. Chichester. Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Charnes, A.; Cooper, W.W.; Rhodes, E. (1978); "Measuring the efficiency of decision making units", *European Journal of Operational Research*, Vol. 2, Num. 6, pp. 429-444
- Coad, A.; (2008); "Distance to frontier and appropriate business strategy", *Working Paper*.
- Copeland, T.; Weston, J.F.; Shastri, K.; (2005); "Financial theory and corporate policy", *Pearson Addison Wesley*.
- Creel, J.; Hubert, P.; Labondance, F. (2015); "Financial stability and economic performance", *Economic Modelling*, Vol. 48, pp. 25-40.
- Eid JR., W. (1996); "Custo e estrutura de capital: o comportamento das empresas brasileiras", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 36, Num. 4, pp. 51-59.
- Eisdorfer, A.; Giaccotto, C.; White, R. (2013); "Capital structure, executive compensation, and investment efficiency", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 37, pp. 549-562.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tathan, R. L. & Black, W. C. (2005). "Análise multivariada de dados". *Bookman, Porto Alegre*.
- Harris, M.; Raviv, A. (1991); "The theory of capital structure", *The Journal of Finance*, Vol. 46, Num. 1, pp. 297-355
- Kayo, E.K.; Fama, R. (2004); "A estrutura de capital e o risco das empresas tangível-intensivas e intangível-intensivas", *Revista de Administração*, Vol. 39, Num. 2, pp. 164-176
- Koenker, R.; Basset, G. (1978); "Regression quantiles", *Econometrica*, Vol. 46.
- Mack, E.A.; Grubestic, T.H. (2012); "All jobs are not created equal: divergent indicators in the knowledge economy". *Applied Geography*, Vol. 32, pp. 88-101.
- Matarazzo, D.C. (2010); "Análise financeira de balanços, abordagem gerencial", *Atlas*, São Paulo.

Meza, L.A.; Biondi Neto, L.; Mello, J.C.C.B.S.; Gomes, E.G.; Coelho, P.H.G. (2003); "SIAD – Sistema integrado de apoio à decisão: uma implementação computacional de modelos de análise de envoltória de dados", *Anais do Simpósio de Pesquisa Operacional da Marinha, Rio de Janeiro, RJ*.

Modigliani, F.; Miller, M. (1958); "The costs of capital, corporation finance, and the theory of investment". *The American Economic Review*, Vol. 48, Num. 3, pp. 261-297

Modigliani, F.; Miller, M. (1963); "Corporate income taxes and the cost of capital: a correction". *The American Economic Review*, Vol. 53, Num. 3, pp. 433-443

Mugera, A.W., Nyambane, G.G. (2015). "Impact of debt structure on production efficiency and financial performance of Broadacre farms in Western Australia", *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, Vol. 59, Num. 2, pp. 208-224.

Myers, S. (1984); "The capital structure puzzle", *The Journal of Finance*, Vol. 39, Num.3, pp. 575-592

Myers, S.; Majluf, N. (1984); "Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have", *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, Num. 2, pp. 187-222

Nwankwo, O. (2014). "Effect of capital structure of Nigeria firms on economic growth", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, Num. 1, pp. 515-519.

Ozkan, A. (2002); "The determinants of corporate debt maturity: evidence from UK firms", *Applied Financial Economics*, Vol. 12, Num. 1, pp. 19-24

Silva Junior, J.C.R. da.; (2008); "Análise da eficiência do setor bancário no Brasil por estrutura de capital sob as óticas da forma e da sociedade", *Dissertação de Mestrado em Economia, Universidade Federal de Pernambuco, PE*.

Soares, K.; Procianny, J.; (2000); "O perfil de endividamento das empresas negociadas na bolsa de valores de São Paulo após o plano real", *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, SC*.

Strebulaev, I.A. (2007); "Do tests of capital structure theory mean what they say?", *The Journal of Finance*, Vol. 42, Num. 4, pp.1747-1787

Tabak, B.M.; Krause, K.; Portella, G. R. (2005); "Eficiência bancária: o valor intrínseco na função de produção", *Revista de Administração*, Vol. 40, Num. 4, pp. 361-379

Tavares Filho, F.; (2006); "Rentabilidade e valor das companhias no Brasil: uma análise comparativa das empresas que aderiram aos níveis de governança corporativa da Bovespa", *Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, SP*.

Titman, S.; Wessels, R. (1988); "The determinants of capital structure choice", *The Journal of Finance*, Vol. 43, Num. 1, pp. 1-19.



## La transformación organizacional de la banca colombiana entre 1990-2012 a partir del cambio institucional y organizacional

ÁREA: 2  
TIPO: Caso

53

### AUTORES

**Guillermo Murillo -Vargas**  
Universidad del Valle,  
Colombia  
Departamento de  
Administración y  
Organizaciones  
guillermo.murillo@  
correounivalle.edu.co

**Carlos Hernán González-Campo<sup>1</sup>**  
Universidad del Valle,  
Colombia  
Departamento de  
Administración y  
Organizaciones  
carlosh.gonzalez@  
correounivalle.edu.co

**Mónica García-Solarte**  
Universidad del Valle,  
Colombia  
Departamento de  
Administración y  
Organizaciones  
monica.garcia@  
correounivalle.edu.co

1. Autor de contacto:  
Universidad del Valle  
- Sede San Fernando-;  
Departamento de  
Administración y  
Organizaciones; Calle 4b  
# 36-00 Edif. 124; Cali;  
Colombia.

*Organizational transformation of colombian banking between 1990-2012 from institutional and organizational change.*

*Transformação organizacional entre 1990-2012 a partir banca institucional colombiano e mudança organizacional*

*Los procesos de transformación en las organizaciones han sido un tema de especial relevancia, específicamente desde la incursión en una economía globalizada. Esta ha permitido a las organizaciones adaptarse a su entorno para poder sobrevivir y diseñar un nuevo direccionamiento estratégico. La banca colombiana ha sido uno de los sectores que entre los años 1990 a 2012 ha sufrido mayores transformaciones en las dinámicas estratégicas y estructurales. En este sentido, este estudio pretende identificar los elementos claves de transformación organizacional de la banca colombiana en las dos últimas décadas, dados por los principales cambios a los que se ha visto expuesta y explicar cómo las organizaciones han reaccionado estratégicamente a estos.*

*Transformation processes in organizations have been a topic of particular relevance, specifically from the raid in a globalized economy. This has enabled organizations to adapt to their environment to survive and to design a new strategic direction. Colombian banking has been one of the sectors, between the years 1990-2012, which has undergone major transformations in the strategic and structural dynamics. In this sense, this study aims to identify the key elements of organizational transformation of Colombian banks in the last two decades given by significant changes that have been exposed and how organizations have reacted to these strategically.*

*Os processos de transformação em organizações têm sido um assunto de especial relevância, particularmente desde a invasão em uma economia globalizada. Isso permitiu que as organizações para se adaptar ao seu ambiente para sobreviver e criar uma nova direção estratégica. Bancos colombianos tem sido um dos setores entre 1990-2012 tem sofrido grandes mudanças na dinâmica estratégicas e estruturais. Neste sentido, este estudo tem como objetivo identificar os elementos-chave da transformação organizacional dos bancos colombianos nos últimos duas décadas, dado pelos grandes mudanças que tem sido expostas e explicar como as organizações têm reagido a estas estrategicamente.*

DOI  
10.3232/GCG.2015.V9.N3.03

RECIBIDO  
30.04.2015

ACEPTADO  
18.06.2015

## 1. Introducción

El sector financiero ha sido uno de los sectores de la economía colombiana con mayor cantidad de procesos de transformación organizacional durante las últimas décadas (1990 – 2012), pasando de 32 a 23 entidades y a la consolidación de grandes grupos financieros asociados a los servicios bancarios. Una estrategia muy importante de integración fue desarrollada a través de las fusiones y adquisiciones, absorciones alianzas estratégicas y, de diversas formas administrativas y jurídicas, las cuales han generado cambios relevantes en su estructura organizativa, en las forma de tomar decisiones, de rediseñar estrategias de mercado y en procesos tecnológicos, generando múltiples posturas administrativas tendientes a enfrentar los cambios en el entorno.

Esta investigación surge de la importancia de explicar la dinámica de cambios que especialmente, a partir de 1990, se presentan en el contexto bancario en Colombia y sus implicaciones en las organizaciones del sector. El Sector financiero colombiano se caracterizó por periodos de inestabilidad, que finalmente con llevo a que pasara de momentos de crisis a la recuperación, luego a la denominada expansión y a su posterior hiper-sobredimensionamiento.

Todos los aspectos mencionados anteriormente dan como resultado la identificación de importantes elementos de transformación del sector y de sus principales estrategias administrativas, entre las que se destaca una importante integración financiera mundial, mayores desarrollos tecnológicos en informática, telemática y robótica , mayor flexibilización en las regulaciones financieras, una orientación de los grandes bancos a operar como una banca de mayoreo, un incremento del cobro de sus servicios financieros y nuevos planteamientos estratégicos en la consolidación de los nuevos grupos empresariales.

Los resultados de este estudio identifican los principales aspectos de la transformación organizacional basada en cambios institucionales y cambios organizacionales que sucedieron en la banca colombiana entre 1990 y 2012. Esos elementos son Integración organizacional, una mayor concentración de propiedad, volatilidad en la reglamentación y normatividad, un nuevo poder administrativo, mercado financiero creciente, contratación laboral más flexible, una mayor centralización de poder, nuevas orientaciones de los dirigentes empresariales y entorno económico y social con mayor impacto en el sector.

Otros aspectos que resultan significativos en este análisis, tienen que ver con una innovación en la gestión administrativa más dinámica, un fuerte cambio en la legislación bancaria, nuevas ofertas de servicios, una mayor participación de la superintendencia financiera, una mayor centralización en la jerarquía del poder, un incremento en la liberalización del sector, el impacto tecnológico en la prestación de los servicios financieros, una nueva relación clientes/ usuarios con los agentes bancarios, mayores procesos de cualificación y profesionalización de los funcionarios, conflictos y relación entre accionistas y directivos, accionistas mayoritarios y minoritarios, y una relación tensa entre la banca y la sociedad en general. Estos elementos permitieron la configuración de un modelo para explicar los cambios generados en el sector.

La presente investigación parte de conceptualizar la idea de transformación organizacional, basada en el concepto de institución, cambio institucional, organización y cambio organizacional. Posteriormente, establece la metodología bajo la cual se realizó la investigación, lo que permite mostrar en su tercer apartado la caracterización del sector durante el rango de estudio. Después

**PALABRAS CLAVE**

**Transformacion  
organizacional,  
Cambio  
institucional,  
Cambio  
organizacional,  
Sector bancario  
colombiano**

**KEY WORDS**

**Organizational  
transformation,  
Institutional change,  
Organizational  
change,  
Colombian  
banking sector**

**PALAVRAS-CHAVE**

**Transformação  
organizacional,  
Mudança  
institucional,  
Mudança  
organizacional,  
Colombiano do  
sector bancário**

**CÓDIGOS JEL:**

**M10, L50**

de realizar esta caracterización, se identifican los principales cambios institucionales y organizacionales que fueron claves para el proceso de transformación y los cuales son la base fundamental para la formulación y construcción de un modelo interpretativo que es el gran aporte de la investigación, para finalizar con las principales conclusiones del estudio.

## 2. Claves para transformación organizacional: cambio institucional y organizacional

Para estudiar la transformación organizacional en la banca colombiana es necesario comprender del concepto institución, organización, cambio institucional y cambio organizacional, en la cual los académicos presentan importantes e innumerables definiciones. En principio, al hablar del concepto de institución, autores como Crozier y Friedberg (1990), North (1990), Kabanoff et al. (1995) y Washington y Ventresca (2004) indican a este como algún tipo de procedimiento organizado y establecido, como un conjunto de reglas de la sociedad y como el estudio de las instituciones en general; esta última especialmente desde la perspectiva de la sociología. Sin embargo, la mayoría de los autores determinan que las instituciones se entienden como sistemas de producción y como estructuras que posibilitan el desarrollo (DiMaggio, 1988; Varela, 2008).

La evidencia sociológica determina que las instituciones coexisten con otras instituciones, constituyendo redes complejas, de naturaleza sistémico - organizacional; y, específicamente, en nuestros tiempos (Crozier y Friedberg, 1990), estas formas de interrelación incluyen procesos macros que transforman las reglas institucionales, sin olvidar el importante papel que cumplen hoy en día los procesos económicos, políticos y sociales de deliberación sobre de las reglas de juego, de los cambios y de los procesos de adaptación. (Varela, 2008).

Los autores sostienen que la exposición de las instituciones al entorno genera cambios, el cual puede ser producto de fracturas e inclusiones de tipo externo y buscan privilegiar el nivel de análisis de las formas originales del nuevo institucionalismo. Esta perspectiva neo institucionalista se enfoca en estudiar el cambio desde los incentivos y restricciones que son impuestos a los diferentes agentes para la formulación o implementación de ciertas políticas públicas y cuyos impactos pueden ser estudiados o evaluados en términos de crecimiento y desarrollo (March y Olsen, 1989; Powell y DiMaggio, 1981; Oliver, 1991; Steinmo, Thelen y Longstreth, 1992; Streeck y Thelen, 2005). Hoffman (1999) indica que el cambio institucional se produce por el movimiento en la reconfiguración de un sector en particular, en el que se desarrollan eventos que generan importantes cambios en los actores del sector. Por lo tanto, las instituciones en su interacción con otras instituciones y con su entorno generan cambios (Varela, 2008).

El cambio institucional puede tener lugar en períodos cortos y concentrados o, con el paso del tiempo, en décadas o siglos. También se puede llevar a cabo de manera gradual de modo que los observadores y los participantes se dan cuenta de cualquier cambio suscitado de manera poco significativa; o improvisadamente, en eventos fuertes donde se presenten grandes discontinuidades en relación a los antiguos nodos de comportamiento. Lo importante es centrarse en los niveles, los espacios de tiempo y los procesos de cambio incremental.

Así mismo, existen diferentes autores que en los últimos años han realizado investigaciones sobre el desarrollo teórico del cambio institucional o sobre su impacto en los estudios empíricos realizados, entre los más relevantes se encuentran: Elsner (2012), Fang y Wang (2012), Zikos y Thiel (2013), Taifi (2013), Thiel (2014), Guo (2014), Yang y Wu (2012), Schlüter et al. (2013), Smallbone y Welter (2012), y Li y Reimers (2012).

El concepto de organización fue reincorporado de las importantes contribuciones de las teorías sociológicas contemporáneas, en especial de autores como Luhmann (1995; 1998), quien considera que las organizaciones son una clase de sistema, que siempre se estructuran sobre procedimientos de toma de decisiones, con reglas de inclusión y exclusión fijas que existen antes de la puesta en escena de los flujos informacionales. Señala también que el actuar de los individuos en la organización está en ellos mismos, en otras palabras, los individuos dicen o establecen su conducta a partir de sus propias lógicas. Autores como Galán (2014) y Galán y Sánchez-Bueno (2009) configuran el diseño organizativo a partir de la diferenciación de la organización y la institución en donde identifican a la institución como el elemento estático y donde la fluctuación de las organizaciones generan los cambios institucionales.

Desde la perspectiva del proceso de adaptación de las organizaciones, diferentes teorías como la Teoría contingente (Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967); la Teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978; Burt, 1983, 1992); la Teoría institucional (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983); y Costos de transacción (Williamson, 1985), supone que el cambio en el mundo de las organizaciones se produce principalmente a través de las respuestas de adaptación de las organizaciones individuales a los cambios dados por la tecnología, el medio ambiente, etc. Se estudia la transformación que se produce en el tiempo, que incluye la velocidad, la secuencia de actividades, la toma de decisiones, los sistemas de comunicación, la resistencia encontrada y procesos de cambio (Del Prado, 2007).

En los últimos años se han desarrollado diferentes investigaciones para evidenciar las implicaciones, la estructura, el proceso o el resultado del cambio organizacional en diferentes tipos de organizaciones, entre los más relevantes se encuentran Kim *et al.* (2013), Dunford *et al.* (2013), Will (2015), Wallin *et al.* (2013), Hornstein (2015), Bönigk *et al.* (2013), Erdogan *et al.* (2014), Hu y Cheng (2013), Eduard y Sebastian (2012) y Manuti y Mininni (2013).

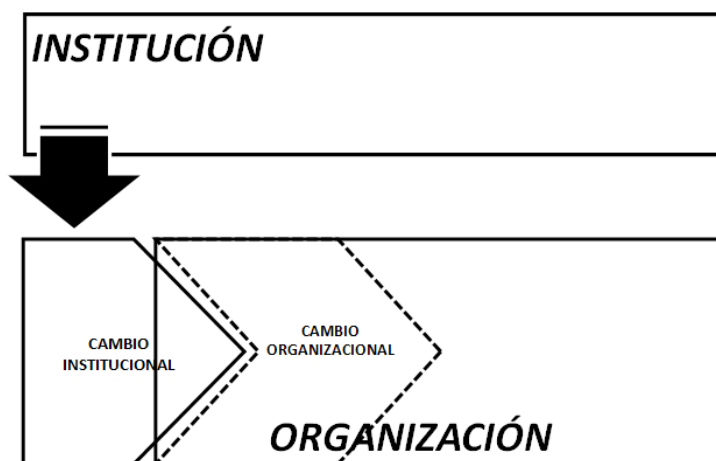
En este sentido, una interacción teórica que relaciona la institución, el cambio institucional, la organización y el cambio organizacional, se basa en que la institución en su interacción con otras instituciones y con el entorno genera cambio. Este cambio institucional reconfigura las dinámicas del sector provocando cambios organizacionales, es decir, las formas en las que el colectivo actúa en la organización.

La interacción teórica propuesta se puede ver en detalle en la [Figura 1](#) y no busca una integración de los diferentes aportes teóricos, sino proponer un marco conceptual y teórico específico, en un contexto determinado, que posibilite mostrar una lectura de los fenómenos que se han dado en el proceso de transformación de la banca colombiana entre 1990 y 2012.

La representación teórica de la figura 1 incluye una interacción de los conceptos de institución, cambio institucional, cambio organizacional y organización. En este sentido, los elementos de carácter institucional son el marco en el cual se mueve la sociedad, son las reglas de juego en

las que interactúa, y lo que se ha demostrado en estudios empíricos indica que se ha presentado un cambio institucional en términos jurídicos, tecnológicos, socioculturales, etc. Ahora bien, ese cambio institucional genera un cambio organizacional, por lo que todos los elementos de carácter institucional permean en el cambio organizacional, es así como ese último cambio genera impactos en lo que es la nueva organización. Esta nueva organización para hacerle frente a esos cambios institucionales tiene que modificar su estructura, las relaciones de poder, relaciones jerárquicas, modernizar su normatividad, establecer nuevas formas de contratación, nuevos niveles de capacitación, entre otros. Por lo tanto, a partir de estos elementos podemos conectar los conceptos de la figura propuesta.

**Figura 1: Interacción teórica para el análisis del cambio**



Fuente: González-Campo, C. H., Solarte, M. G., & Murillo, G. (2014), p. 31.

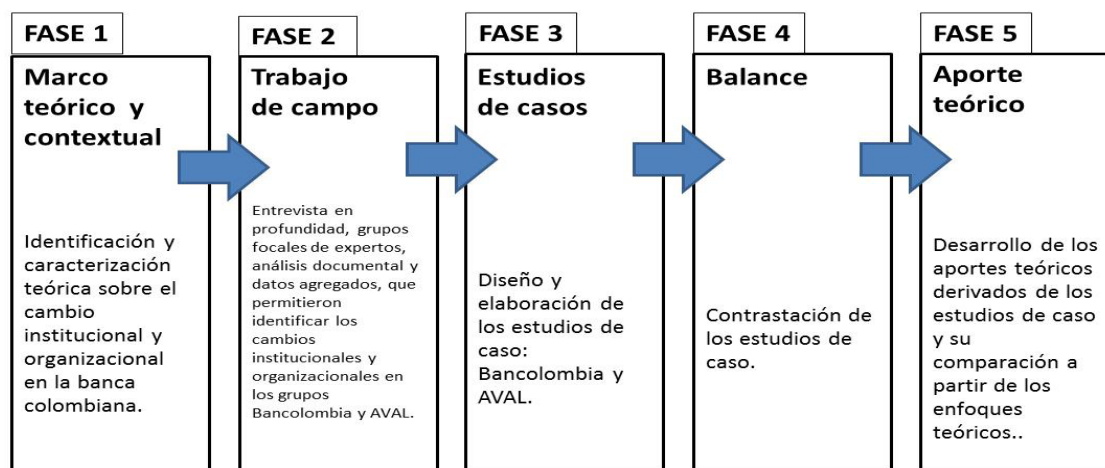
Desde el anterior esquema que representa una interacción teórica para el análisis del cambio, se determina el camino para abordar el estudio de las transformaciones del sector bancario colombiano, por medio de la metodología que se describe a continuación.

### 3. Metodología

Para esta investigación realizamos un estudio de carácter interdisciplinario y con un claro proceso metodológico, centrado en los elementos claves del cambio institucional y organizacional en la banca colombiana entre 1990 y 2012. Para la realización de la investigación se utilizó un “enfoque metodológico cualitativo. Se realiza el método de “Diseño de Casos Múltiples” (Yin, 2003; Leonard - Barton, 1990), basado en la elección de dos grupos financieros colombianos.

La investigación se desarrolló en cinco fases que se pueden observar en la siguiente figura.

Figura 2: Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 2 plantea las cinco fases consecutivas que presentan un resultado en cada fase, el cual se convierte en un elemento fundamental para la siguiente. Se logra un hilo conductor y la coherencia que garantiza la rigurosidad de la investigación y sus resultados.

Para esta investigación se ha asumido una dimensión cualitativa, pero también se ha visto la necesidad de capturar, aunque en una perspectiva un poco más limitada, dimensiones cuantitativas de dicho fenómeno (especialmente a partir de datos agregados que permitan dimensionar con mayor claridad los eventos relacionados). Se utilizaron en la primera línea de recolección de información elementos típicos de la investigación historiográfica tales como el estudio de archivos, la colecta y la interpretación de fuentes documentales.

Los dos principales referentes para configurar el cuadro conceptual de investigación fueron:

- Las políticas públicas de liberalización de los mercados financieros y las regulaciones para las organizaciones del sector, en el caso particular de esta investigación de las organizaciones bancarias colombianas. Existe un conjunto estructurado de consideraciones de política pública a partir de los años noventa, encaminadas a la transformación y cambio permanente de la regulación del sector de los servicios financieros, que han actuado en parte como determinantes de los cambios organizacionales.
- Cambios y transformaciones organizacionales de la banca colombiana. Como ya se dijo, el otro eje diferencial de análisis da la capacidad de transformación y/o adaptación e innovación - resistencia, de los grupos y organizaciones bancarias del sector, frente a los cambios significativos de sus reglas.

---

La investigación se centró sobre aspectos cualitativos pero fue complementada con ciertos datos cruciales de tipo cuantitativo. Existe, en este sentido, una numerosa documentación institucional accesible hoy en día por medios impresos, archivos digitalizados fácilmente accesibles y una información prolija a través de la Internet.

Es por esto que, en los aspectos cualitativos, sobre todo, se pretendió enfatizar el análisis documental, a través de las actas de las reuniones de alto nivel, las leyes y las reglamentaciones sectoriales, los contextos de debate sobre el sector financiero en Colombia y las transformaciones como producto de las fusiones y adquisiciones generadas en el sector, la discusión sobre la calidad de los servicios financieros y los seguimientos hechos a todos los acontecimientos internos y externos asociados con la unidad de análisis seleccionada.

De forma simultánea, se consultaron los principales diarios en cada una de las ciudades seleccionadas para efectuar los estudios de caso, a saber: El País y el diario Occidente, de Cali; los periódicos El Mundo y El Colombiano, en Medellín; el diario especializado en economía y finanzas Portafolio. También se consultaron los archivos de los periódicos de cobertura nacional, El Tiempo, el principal diario colombiano, y El Espectador. Este procedimiento se hizo sobre material impreso y en sus páginas de Internet. Adicionalmente, se realizó para buscar la documentación de las principales revistas que publican temas del sector financiero colombiano.

La fortaleza del estudio de caso consiste en su capacidad para manejar una variedad de fuentes de información como documentos, archivos, artefactos, entrevistas, observaciones directas y participativas (Yin, 1984). Estos datos provenientes de múltiples fuentes (entrevistas en profundidad, documentos, recortes de prensa, organigramas), permitieron construir una teoría explicativa (Merriam, 1988).

En la realización de la investigación se visitó la ciudad de Medellín en el transcurso del año 2008 a 2010, y ocho veces más durante el período 2010 – 2012. Adicionalmente, durante tres oportunidades se realizaron estancias en la ciudad de Bogotá, para ratificar las informaciones dadas por la Superintendencia Bancaria, las asociaciones y gremios bancarios (ANIF, Asobancaria). Además, veinticuatro (24) entrevistas extensas, semiestructuradas, dirigidas a vice-presidentes, gerentes regionales, directores de calidad, gerentes de oficinas y ex gerentes regionales, pretendiendo lograr interlocución representativa en los niveles jerárquicos y de las diferentes organizaciones bancarias estudiadas.

También se colectaron entrevistas dadas a medios de comunicación, especialmente en prensa, revistas e Internet, en Cali, Medellín y Bogotá, por informadores claves tales como directivos de las empresas, dirigentes sindicales, líderes de los comités de usuarios y clientes de las mismas, expertos y consultores y políticos que han participado en la construcción y puesta en marcha de los procesos de transformación. Esto permitió apelar a fuentes diferentes y divergentes con el fin de depurar las informaciones (Patton, 2002).

Una vez analizados los resultados obtenidos en el trabajo de campo y utilizando las dimensiones planteadas en la guía metodología, se lograron evidenciar un gran número de cambios que expresamos en el siguiente aparte.

---

## 4. Principales transformaciones del sector de la banca en Colombia entre 1990-2012

### 4.1. Magnitud e importancia del sector bancario Colombiano dentro del contexto latinoamericano

La banca colombiana se encuentra ubicada como la tercera entre los sistemas bancarios de 18 países latinoamericanos, después de la banca brasilera y mexicana. Adicionalmente en términos de la mayor solvencia en Latinoamérica aparecen los siguientes países: Brasil, México, República Dominicana y Colombia.

La banca colombiana ha evidenciado su consolidación en el contexto internacional a través de indicadores de liquidez, provisiones, capitalización y como un crédito de alta calidad. Con relación a este último aspecto la banca colombiana viene ocupando el cuarto lugar después de Brasil, México y Chile. Con relación a los activos la banca latinoamericana se encuentra en poder de organizaciones brasileras en un 63%, la banca Mexicana con un 16.3%, la chilena con un 10.3% y la banca colombiana con un 6.3% a finales de 2012.

### 4.2. Fusiones y adquisiciones

#### Caracterización de los períodos de fusión en el sector

De acuerdo con ANIF (2006), el sector bancario ha presentado una serie de fusiones bancarias a través de distintos períodos de tiempo, que inician en el año 1990 hasta el 2012.

La caracterización de las fusiones en el sector, se presenta a continuación en dos periodos, 1990-1999 y 2000-2012, segmentos elegidos por los cambios institucionales generados por el inicio de la década y la constitución política de Colombia, el fin del siglo y sus implicaciones tecnológicas y operativas, y el inicio de la crisis financiera internacional, respectivamente.

#### Fusiones periodo 1990-1999

Fusiones y Adquisiciones Período 1990-1999		
Bancos	Fecha	Principales resultados
BIC - Banco de Colombia	1997	BIC absorbe Banco de Colombia y se crea Bancolombia (Los activos de este banco representaban el 7% del sector)
Banco Cafetero - Concasa	1998	Banco Cafetero absorbe Concasa, ambas entidades pertenecían al Gobierno Nacional. Se intenta reducir la pesada carga sindical del Banco Cafetero.
Las Villas - Ahorramas	1997	El Grupo Aval decide ampliar el tamaño de las Villas a través de la compra de Ahorramas y así diversificar geográficamente la entidad
Corpavi - Upac Colpatría - Banco Colpatría	1994-1997	En agosto de 1996, UPAC Colpatría absorbe a Corpavi y, en octubre de 1997, adquirió la compañía de financiamiento comercial Colpatría. Un año después esta entidad absorbería el Banco Colpatría, dando origen al Banco Red Multibanca Colpatría.

Fuente: Elaboración propia.

**Características del período 1990-1999**

Este período de análisis se caracterizó por:

- La entrada masiva de capitales internacionales a Colombia, que particularmente ingresaron a través del sistema financiero, el cual para este período ya presentaba una mayor flexibilización por la vía de diferentes reformas a la legislación colombiana.
- Un importante crecimiento de la cartera del sistema financiero colombiano.
- Un fuerte incremento del gasto público mediante los procesos de descentralización administrativa y de la nueva Constitución Política colombiana.
- En este periodo también se presentó un importante déficit público, que llevó a declarar la emergencia económica en 1998, a raíz de la crisis hipotecaria.
- La amenaza al sistema financiero colombiano por la crisis asiática y su importante impacto en América Latina. El país entró en una crisis económica (-4.2% en 1999).
- Se profundiza la crisis generalizada del sector financiero, especialmente en la banca pública e hipotecaria.
- Se presentan importantes cambios en la regulación del sector, especialmente orientados a conseguir una mayor liberalización.
- Se incrementa el número de entidades bancarias tanto nacionales como internacionales.
- La banca pública empieza a ser absorbida por la banca privada como producto de la crisis del sector.
- Se empiezan a presentar las primeras fusiones de gran tamaño, especialmente a partir de 1994.

**Fusiones periodo 2000-2012**

Funciones y Adquisiciones Periodo 2000-2012		
Bancos	Fecha	Principales resultados
Bancolombia - Conavi - Corfinsura	2005	Con esta fusión se estableció un banco que integra tres entidades, ampliando su tamaño y generando mayor competitividad. Se logró así la expansión de Bancolombia, que ya era el más grande (por activos), pues antes de la fusión (diciembre de 2004) este banco contaba con el 15% de los activos del sector bancario y estaba enfocado hacia el consumo masivo.

<b>Banco Caja Social - Colmena</b>	2005	Las entidades pertenecientes al grupo Fundación Social buscaron integrar sus servicios con el fin de darles un mayor alcance. La nueva entidad pretendió dar más atención al mercado masivo popular, a la micro-pequeña-mediana empresa, a los constructores y al mercado inmobiliario en general.
<b>Davivienda - Banco Superior</b>	2005	Lograr una mejor gestión gracias al mayor número de servicios y productos que se pueden presentar por la sinergia entre las dos entidades. Por otra parte, el Banco Superior contaba con un enfoque de crédito de consumo (91%), mientras que Davivienda era uno de los bancos líderes en crédito de vivienda en el país.
<b>BBVA - Granahorrar</b>	2005	Granahorrar era un banco especializado en cartera hipotecaria (60%), lo cual le permitía al BBVA complementar los productos y servicios que ofrecía, pues este tenía un enfoque más comercial (72%).
<b>Davivienda - Bancafé</b>	2006	Con esta adjudicación cambió el perfil de las características del Grupo Bolívar, al adquirir dentro del mismo una significativa importancia el negocio del sector financiero. Con la compra de Granbanco S. A., también se adquirieron sus filiales, a saber: Fiducafé S. A., una de las principales fiduciarias en Colombia; Bancafé Panamá y Bancafé Internacional Miami (Davivienda, 2010).

Fuente: Elaboración propia.

### Características del período 2000-2012

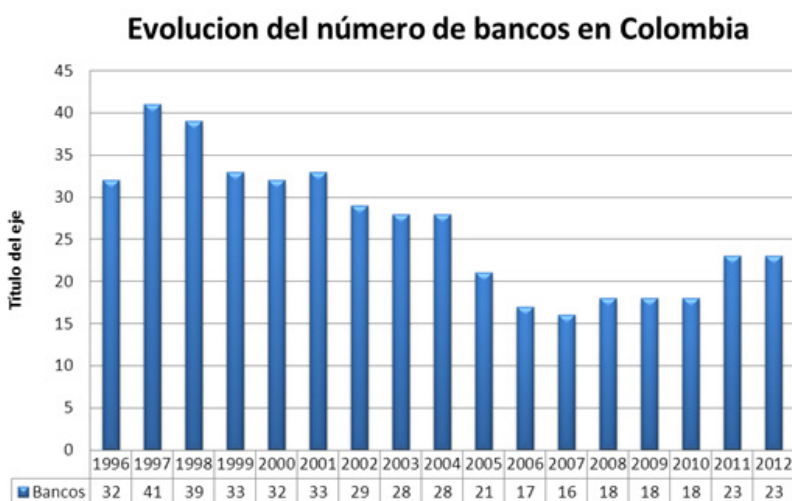
Este período de análisis se caracterizó por:

- Se presenta una importante recuperación de la economía colombiana.
- El sector financiero se encuentra en un ambiente macroeconómico bastante favorable. Se pasó, en el período anterior, de un incremento negativo a crecer por encima del 4% real.
- El consumo privado creció por encima del 3% en los primeros cinco años de este período y la inversión tuvo un comportamiento bastante dinámico.
- Se inicia la estabilización del sector financiero y logra pasar de perder 8 billones al final del período anterior, a obtener de nuevo utilidades. Entre el año 2004 y el 2005, el sector incrementa el 32% de las utilidades.
- Las organizaciones bancarias desarrollan importantes estrategias para lograr la diversificación de los productos y obtener una mayor amplitud de usuarios.

- Una tendencia de los bancos de mayor tamaño, y altamente especializados, a buscar nuevos socios, especialmente de menor tamaño y con una cartera bastante diversificada. En este periodo se observa una estrategia de diversificación mucho más agresiva que en los años anteriores a la crisis.
- Un número importante de fusiones que afectan más del 44% de los activos del sistema financiero.
- Se desarrollan importantes estrategias de expansión, modernización e internacionalización del sector financiero, a través de la compra de bancos en Centro América y el Caribe, por parte de los dos grupos financieros más importantes del país.
- Se incrementa el número de organizaciones bancarias orientadas al trabajo con el micro crédito y se desarrollan mayores estrategias encaminadas a estimular la bancarización en el país.

Ahora bien, teniendo en cuenta los procesos de fusión presentes en el periodo 1990-2012, se puede encontrar que el sector financiero Colombiano, en términos de la dinámica de globalización se ha visto ampliamente afectado, pues la entrada de capitales extranjeros y las nuevas estrategias competitivas llevaron a constantes cambios en la posición de los bancos y su participación en el mercado. La Superintendencia Financiera como máximo ente de regulación y supervisión, realiza una descripción de la evolución e términos del número de bancos presentes en el contexto Colombiano (Ver Gráfico 1).

**Gráfico 1: Evolución del número de bancos en Colombia**



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el grafico 1, los bancos en el contexto Colombiano han presentado periodos de relativa continuidad, por ejemplo, entre el periodo 1999-2002 las variaciones no son muy amplias, sin embargo, analizando el periodo 2005-2007 se observa la reducción más drástica en términos del número de bancos, que pasa de 21 a 16 que es el número más bajo en el periodo de análisis. Dichos cambios podrían explicarse en términos de la legislación presente por cada etapa y por la entrada de los capitales extranjeros representado en nuevas entidades como Banco Falabella, Procredit, Banco Pichincha, entre otros.

Ante dicha llegada de bancos extranjeros, el sector tiende a agruparse y fortalecer su participación en el mercado, por lo que los procesos de fusión y adquisición son vistos como estrategias asegurar su permanencia.

Aunque esta por fuera del periodo de análisis, resulta de gran importancia señalar que los bancos que para Enero de 2015 se encuentran en funcionamiento según la Superintendencia Financiera de Colombia, se plantean a continuación en la [Tabla 4](#):

**Tabla 4: Bancos Nacionales y Extranjeros en funcionamiento**

BANCOS NACIONALES	BANCOS EXTRANJEROS
BANCO DE BOGOTA	BANCO CORPBANCA
BANCO POPULAR	CITIBANK
BANCOLOMBIA	BANCO GNB COLOMBIA S.A
HELM BANK	GNB SUDAMERIS
OCCIDENTE	BBVA
BCSC	RED MULTIBANCA COLPATRIA
DAVIVIENDA	PROCREDIT
BANCO AV VILLAS	BANCO FALABELLA S.A.
BANCAMIA	BANCO PICHINCHA S.A.
WWB S.A.	BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA
BANCOOMEVA	HSBC
BANCO FINANADINA	
COOPCENTRAL	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Superintendencia Financiera de Colombia 2015.

Si se analizan los datos mostrados en la tabla 4 y el gráfico 1 se puede ver que los bancos nacionales se han reducido en comparación con los presentes para la década del 90, sin embargo la presencia de bancos extranjeros ha aumentado, determinando esto la aparición de nuevas estrategias de mercado, nuevos productos y servicios financieros así como la creación o modificación de normatividad que proteja el sector nacional.

Por último, sería importante analizar a modo de tendencia cuales son las perspectivas actuales que el sector financiero Colombiano tiene, teniendo en cuenta la situación actual en términos de la participación que cada uno de los bancos tiene y la nueva dinámica sectorial derivada de la entrada de bancos internacionales.

After observing the phases of structuring, evaluation and recommendations, it is understood that it was possible the construction of performance evaluation to support the management of the planning board and administration of the University Campus in study model, according to the perception of its director, the aspects he deems important and needed to be taken into account when management and decision making under its responsibility.

Los procesos de fusión y adquisición en el sector financiero Colombiano se han visto determinados por los procesos de cambio institucional, representados en la aparición y/o modificación de las leyes,

normas y decretos que reglamentan el accionar de los bancos, haciendo que las estrategias de estos para mantenerse en el sector vayan desde la actualización tecnológica de sus procesos hasta la mayor cualificación de las personas y por ende una modificación en las relaciones con los clientes – usuarios del sector.

Las Fusiones y Adquisiciones (F&A) a pesar de que son hoy un fenómeno mundial, en el cual están inmersos hasta los países más pequeños, no son un fenómeno nuevo; es decir, las olas de fusiones que se manifestaron en mayor nivel, tuvieron lugar en los Estados Unidos desde 1897 hasta 1990. En este último año alcanzó niveles excepcionales en términos de valor absoluto y número de transacciones. Haciendo un balance, los países desarrollados son los que poseen una mayor participación en las operaciones de F&A, mientras que para los países en vía de desarrollo las adquisiciones son mucho más importantes (Liso, Balaguer, y Soler, 1996; OIT, 2001a).

Si se considera que el objetivo primordial de las F&A es crear valor accionario, entonces la carrera por aumentar el valor accionario se convierte en la maximización del bienestar de los accionistas. Como ya se mencionó, la reducción de costos incluye el recorte de personal, en búsqueda del aprovechamiento total de un proceso de fusión. Sin embargo, cuando una organización tiene la suficiente capacidad de competir e introducir nuevos elementos tecnológicos de información y comunicación, puede inclinarse por un proceso de reestructuración más que por uno de fusión (OIT, 2001a).

Para responder la pregunta de investigación- ***¿Cuáles fueron los cambios ocurridos en el sector financiero en Colombia entre 1990 - 2012 y cuáles han sido los principales impactos en las organizaciones del sector?***

En este sentido y tomando en consideración los aspectos anteriores podemos señalar que los principales cambio en el sector financiero fueron:

**Cambios en la reglamentación y normatividad.** Se consolidan las normas, leyes y decretos, que generan la desregularización del sector, específicamente en la apertura económica y la internacionalización de los mercados en los años noventa, mas adelante, y como respuesta a las crisis del sector, se crean nuevas disposiciones legales con el objetivo de lograr un mayor nivel de protección del sector en relación al lavado de activos, que fue un nuevo fenómeno de los años noventa.

*“...la crisis económica y la crisis bancaria en los años noventa fueron muy importantes para el sistema bancario colombiano por cuanto obligó a las entidades de control, llámese Superintendencia Bancaria (hoy Superintendencia Financiera), a establecer unos esquemas de protección y sistemas de cobertura muy exigentes...”*  
Hombre, Vicepresidente

Un aspecto de flexibilización en términos de la normatividad estuvo dada por la entrada en vigencia de la ley 45 de 1993, la que generó una entrada importante de capital internacional al sector y que permitió una mayor dinámica en los procesos de fusión y absorción entre entidades financieras. También a través de los cambios en la regulación se hizo evidente y en especial después de la crisis financiera de los años ochenta, pero particularmente la crisis de finales de los noventa, un mayor control al otorgamiento de créditos y particularmente al crédito hipotecario. Estas crisis también generaron nueva reglamentación

asociada con el fortalecimiento patrimonial y la previsión frente a nuevas afectaciones como producto de la dinámica internacional de los mercados.

*“...En cuanto al tema de normatividad, el tema de la Circular 38 de la Superfinanciera, es un tema que ha pegado bastante en los bancos. Por ejemplo, el Banco de Occidente tiene buenas prácticas de controles y monitoreos al lavado de activos, y antes de esta Circular 38 era como un principio de buena fe. Con la Circular 38 no es que ya usted lo hace de buena fe sino que es obligatorio, si no hay una multa. El hacer las cosas de control, monitoreo y seguimiento, algunas cosas que eran opcionales, pasan a ser regulatorias, entonces eso es un impacto porque ya tienen nuevos reportes, nuevas transmisiones...” Hombre, Director*

Todos estos cambios en la normatividad con mayor fuerza después de un incremento sustancial en el número de entidades financieras, lo que de alguna manera se identificó como el crecimiento del sector sin un fortalecimiento institucional. De esta manera las nuevas disposiciones legales incorporan nuevas prácticas cuyo objetivo es la disminución del riesgo financiero vía la estimulación de mayores controles e integraciones por la vía de la fusión, como ocurrió con la reforma financiera del año 2009, que permitió a los bancos integrar las organizaciones de leasing, lo que hasta el momento de la reforma no era posible. Otros cambios estarían asociados con el conocimiento que los bancos deben tener de los orígenes de los recursos de sus clientes, lo que generó la creación de áreas especializadas con el fin de apoyar tales labores y presentar los informes respectivos.

*“...La normatividad sigue apareciendo permanentemente. Ahora, para atender las reglamentaciones de la Circular 052, que obligaba a muchos bancos a darle mayor protección al cliente, que era finalmente el propósito, en ese tema las inversiones podrían ser del orden de miles de millones de dólares solamente en un banco en el sector. Esto era absurdo porque tocaba poner cámaras en muchos lados, llevar las imágenes a ciertos puntos, hacer grandes desarrollos, prepararse mucho en ese sentido, y esas inversiones eran muy cuantiosas...” Hombre, Gerente*

**Cambios en el entorno político, económico y social.** Estos cambios están asociados a factores relacionados con diferentes reformas políticas y económicas que han tenido una influencia fuerte en la economía local teniendo como referentes el mercado internacional. La apertura económica hizo, por ejemplo, que el sector financiero estuviera listo y desarrollara nuevas estrategias para competir con la banca internacional.

Desde la década del setenta existieron las corporaciones de ahorro y vivienda, que posteriormente en los años noventa fueron desapareciendo y algunas de ellas convirtiéndose en entidades bancarias, al mismo tiempo que se empieza a preparar el terreno para que entre 2003 y 2004 se inicie en Colombia la dinámica de la banca de inversión que ya venía funcionando en el mercado internacional. Con esto se estimuló una dinámica importante en el negocio fiduciario, al tiempo que se inicia una fuerte expansión del mercado de capitales cuya tradición en Colombia era muy precaria. Otro importante cambio que se generó a nivel social, tiene que ver con la aparición en el mercado colombiano un interés importante por la bancarización, al igual que se empieza a discutir el tema sobre la responsabilidad social de los bancos, en especial a finales de la década pasada, como producto de una gran discusión que se generó a nivel mundial a partir de la crisis financiera global del 2008.

También se suman a estos cambios las quiebras de las compañías de financiamiento comercial, la nacionalización de un número importante de bancos, la reducción de la cantidad de instituciones financieras, la llegada de competidores internacionales como producto de la eliminación de las barreras de entrada al mercado nacional, la búsqueda de consolidación de los bancos en grupos financiero más fuertes para hacerle frente a la llegada de actores internacionales. Los anterior también genera un importante cambio que tiene que ver con la dinámica de las exportaciones e importaciones a través del sistema financiero y como se ha señalado un importante interés por los procesos de bancarización en los estratos socioeconómicos más bajos.

***“... ya un empleado bancario no vende una cuenta de ahorros sino que también vende seguros de vida, de hogar, de vehículos”.***  
***(Hombre, Gerente)***

**Cambios en la situación del mercado financiero.** La competitividad en los diferentes productos y servicios se presentan como los principales cambios en la situación del mercado. Adicionalmente, el interés por conquistar nuevos mercados e internacionalizarlos, además, aumentos de las alianzas, cambios en los portafolios de servicios y la personalización de estos en búsqueda de una mayor estrategia de segmentación y de introducción de tecnologías actuales, las cuales sirven como mediadores entre banco y cliente. Igualmente, se han presentado dinámicas para llegar a mercados no explorados como las denominadas corresponsalías bancarias.

***“...La verdad hacemos parte del mismo holding pero somos entidades totalmente independientes. Con el Banco de Bogotá siempre hay mucha, por decirlo de alguna manera, hay mucha competencia. Estamos atendiendo el mismo tipo de personas, con el Popular no, porque ellos están más enfocados en otro, o uno como que lo percibe más con el sector oficial... AV Villas está muy dedicado a los créditos de personas y a la banca, a los créditos de vivienda. Con el Banco de Occidente vamos a tener esa oportunidad pero a través de leasing, de Casa leasing. Ahora sí seríamos de alguna manera como competencia...”*** ***Mujer, Directora***

El mercado financiero nacional está mucho más integrado al mercado internacional, al igual que se evidencia una búsqueda del incremento del crédito hipotecario en el exterior y un fortalecimiento en relación con la llamadas “remesas” que representa una importante actividad en la llegada de divisas al país.

***“...Con el tema de entrada de bancos extranjeros, lo que es Santander, Citibank, llegan muy agresivos: “Tenga estas dos tarjetas cada una con dos millones y sin cuota de manejo”. Eso hace que los bancos tengan que ser más eficientes para llegar a ser más competitivos...”*** ***Hombre, Director***

También como parte de los cambios en el mercado se evidencia el grado de concentración el sector en grupo económicos. En síntesis, se intensifica la competencia a nivel nacional e internacional, se buscan nuevos mercados desatendidos, se cambian las estrategias en relación con los clientes, hay una mayor conciencia de los costos en los servicios financieros que obliga al gobierno a tomar medidas de reducción de tales costos, se incorporan al mercado financiero nuevas tecnologías que afectan las relaciones con los usuarios, se estimula la bancarización.

***“...Entonces si uno dice vamos a abrirle sus cuentas a toda esta empresa en este banco para consignarle su nómina y todo ese tipo de cosas, aparecen el sindicato o fuerzas laborales que miran muy en detalle esos costos para tomar esas decisiones...” Hombre, Gerente***

**Cambios en los procesos de integración organizacional.** Se presenta una dinámica de integración, a través de procesos tales como fusiones y adquisiciones. La integración del sector está caracterizada por la venta y compra de organizaciones, asociando una implicación en los bienes y servicios, en la plataforma tecnológica, procesos de trabajo e integración de culturas. Del mismo modo, estas integraciones permiten incrementar los segmentos de mercado atendidos y llegar muchos más usuarios.

***“El grupo en la primera fusión dijo: nos unimos BIC - Banco de Colombia porque somos sinérgicos; sí, qué tiene éste y qué tiene éste. Y, al unirnos, fantástico. En segmentos de mercado, el uno tiene red el otro no tiene red, éste sabe de banca de gobierno el otro no sabía, el uno sabía de banca personal el otro no sabía, y eso iba cazando así, perfecto” (Hombre, Gerente)***

***“(...) inicialmente, cuando ya se da en la práctica que el banco compra a Megabanco, hacia afuera el letrero era el mismo. Se empezó trabajando al principio con la misma marca que traíamos y le agregaron abajo: Una marca Banco de Bogotá. Megabanco, una marca Banco de Bogotá. Así lo asumíamos pero llegó un momento en que ya se quitó el letrero, desmontaron Megabanco y ya era Banco de Bogotá...” Hombre, Gerente.***

Los procesos de integración conllevan también la reorganización de los procesos de trabajo, reestructuración tecnológica, nuevos procesos de capacitación y una reorganización del mercado financiero, que incluye nuevos procesos de adaptación a través de la reconfiguración de las estructuras administrativas para integrar nuevas líneas de negocios y mercados.

Con la integración se evidencian también despidos laborales, renegociación de contratos, reorganización de los puestos de trabajo, particularmente a través de la integración de funciones en los cargos, pérdida de poder en la toma de decisiones, así como la desaparición de algunas marcas de entidades financieras muy reconocidas en el mercado.

***“Conavi no cobraba nada, todo lo regalaba; entonces el papá, que era Bancolombia, le llamó la atención y le dijo: venga para acá que usted está regalando todo, vamos a optimizar la banca [...] y vamos a ser más estratégicos. Copiamos lo mejor de ellos y ellos copiaron lo mejor de nosotros” (Hombre, Gerente).***

***“...internamente seguimos existiendo Banco de Bogotá como un solo banco y dentro del Banco de Bogotá red PMP y red MB y manejamos todavía nuestras políticas, al menos de crédito y en la estructura organizacional. La parte administrativa sí fue muy tocada, la parte administrativa se fusionó.....” Hombre, Gerente.***

**Cambios en las formas de contratación laboral.** Las condiciones laborales y salariales que se presentan como nuevas, llevan a adoptar formas de contratación diferentes. Esta clase de contratación se caracteriza por la flexibilización laboral, dada principalmente por la tercerización de servicios (Outsourcing), en áreas tales como el servicio al cliente y en otros niveles de la organización.

***“(...) ellos dicen que a nosotros no nos han bajado el salario pero de pronto lo comparan con lo de la medicina prepagada. No nos han bajado el salario pero es como si lo hubieran hecho porque ahora tengo que sacar de mi bolsillo los doscientos o cuatrocientos o quinientos mil pesos para pagar la medicina. Eso es lo que uno percibe como que más ha dolido.” Mujer, Directora.***

Igualmente, las nuevas formas de contratación designan nuevas responsabilidades y configura un proceso de adaptación laboral, nuevos puestos de trabajo u organizar los que ya existen, y adaptación a la tecnología actual. En muchos casos se ha presentado que la adaptación no es la esperada y se reemplaza personal antiguo.

En los cambios de la contratación laboral se pudo observar y constatar el paso de la estabilidad que durante décadas fue característico del empleado bancario a formas flexibles de contratación generando un mayor grado de inestabilidad, que pasa por programas de retiro voluntario para aquellos con formas de contratación anterior a la ley 50 del año 90.

***“... cuando usted monta una compañía y les dice a todos: vamos a ponernos la camiseta; siempre hay dos o tres que no se la quieren poner, entonces esos dos o tres que no se la quieren poner no pueden estar en una compañía. Porque uno tiene dos alternativas: o se monta en el tren o se baja. Esos que no quisieron montarse en el tren del éxito del Grupo Bancolombia pues no están hoy en día en la compañía, así de sencillo. La gente que está hoy en día es gente de mucho compromiso, es gente que está alineada con la empresa” (Hombre, Gerente)***

En general se evidencia una fuerte flexibilización laboral, mayor contratación temporal, desmejoras en las formas de contratación laboral, desaparición de beneficios laborales de las décadas anteriores, diferencias marcadas en las condiciones laborales, en especial después de un proceso de fusión.

**Posición de la organización (dirigentes) y los sindicatos frente a los cambios.** Se presentan dos posiciones en relación a los cambios por parte de los dirigentes empresariales y sindicales. Los dirigentes empresariales por su parte identifican los procesos de cambios como necesarios en la dinámica de adaptación del sector, especialmente a través de fusiones y adquisiciones. Además, estos utilizan la competitividad como elemento que justifica el cambio para el fortalecimiento del sector. En este sentido, los cambios se ven como oportunidades para mejorar las condiciones del mercado y el desarrollo empresarial.

*"(...) hay un efecto muy fuerte que nosotros no teníamos y es el sindicato. Megabanco no tenía sindicato. Cuando pasamos a Banco de Bogotá el sindicato dijo: entren, y ellos eran muy tranquilos dentro del banco porque ya tenían a gente de muchos años afiliada. Con esta fusión toda la gente que llega de Megabanco la quería coger el sindicato, además creo que hay dos sindicatos, que comenzaron a pelear por vincular personal, ilusionando a la gente o bueno cumplirle, en cierta parte, por lo que decían que si los vamos a adoptar bien, les vamos a respetar todo, les vamos a dar las prebendas...". Hombre, Gerente.*

Para los dirigentes sindicales, estos procesos de cambios constituyen una pérdida de poder del sindicalismo y desmejora las condiciones de trabajo. Durante los procesos de fusión y adquisición los sindicatos han perdido legitimidad y han visto disminuido su grado de influencia, por diferentes razones que pasan por el cambio ideológico de los funcionarios, las nuevas formas de contratación especialmente marcadas por la flexibilidad. Los dirigentes sindicales consideran que esta es una tendencia mundial que ha sido muy difícil hacerle frente y que los dirigentes empresariales han sabido sacarle provecho a este fenómeno menguando el grado de influencia de la organización sindical.

### 4.3. Principales impactos en las organizaciones del sector

Presentamos en este aparte los principales impactos en las organizaciones estudiadas en el sector financiero colombiano.

#### **Impacto en la estructura administrativa**

Los impactos de los cambios en la estructura administrativa pueden ser resumidos de la siguiente manera: Se presenta una importante modernización en la gestión a través de la modificación de los procesos que incluyen un importante componente tecnológico, se evidencia mayor flexibilización administrativa que hace más dinámica la organización y con tiempo de respuestas menores. Se pasa de una estructura muy pesada y lenta a una dinámica y más flexible.

***"(...) yo viví esas dos culturas; la cultura que migró de Banco Aliadas era de mucha agilidad, porque el negocio de vehículos es muy dinámico, impresionante. Siempre en la cabeza de todos los que estamos en Vehículos era velocidad de respuesta, velocidad de respuesta. El banco venía un poco más lento que nosotros; le hacíamos, le movíamos, entonces eso fue una entrada de una cultura muy ágil a una cultura más lenta. La cultura ágil apoyó a la lenta para volverla más rápida, o sea que esa absorción del Banco Aliadas le generó un aire nuevo al Banco de Occidente, lo movió, lo hizo un poco más ágil". Hombre, Gerente.***

También como productos de las fusiones se presenta una mayor integración de cargos y procesos de trabajo, lo que hace que terminen centralizando algunos procesos y especializando operaciones. Este impacto en la estructura lo justifican los actores organizacionales en función del tipo de adaptación que deben presentar las organizaciones a la velocidad de la tecnología y la innovación necesaria frente los requerimientos del mercado.

***"Claro, se sigue manejando Red MB y Red PMP. Nosotros entendemos de qué hablamos pero MB es Megabanco y PMP es Banco de Bogotá tradicional y todavía se sigue segmentando; con esa clave nos entendemos. Yo soy gerente Banco de Bogotá red MB". Hombre, Gerente.***

Fundamentalmente los impactos en la estructura se sitúan en las funciones, los procesos de trabajo y los cargos. Otro impacto importante tiene que ver con el desarrollo de un nuevo escalafón salarial que responda a los cambios tanto en la estructura como en los requerimientos de los cargos, los cuales han implicado la realización de procesos más complejos y simultáneos con mayor nivel de control administrativo.

En otras palabras mayor complejidad organizacional y por lo tanto personal más capacitado y especializado. Otros impactos en la estructura administrativa estarían dados por la creación de áreas más especializadas, como la de riesgos. También la estructura, en especial después de las fusiones y adquisiciones tiene una orientación mucho más comercial que en años anteriores, lo que implica un fuerte impacto en los perfiles ocupacionales.

***"(...) cuando era Banco de Colombia aquí había un nivel más, a nivel local, aquí había Vicepresidente, Vicepresidencia Regional, hoy en día es Gerencia Regional, pero te estoy hablando de 14 años de para acá. No. Esto no ha tenido un cambio en niveles, ha tenido un cambio en especialización de las actividades en razón al volumen. Esta es una compañía muy grande donde yo no me puedo ver solita sino el conjunto (...)" (Hombre, Gerente)***

Por ejemplo cuando se trata de identificar personal responsable de la banca empresarial, banca intermedia y banca personal, lo que significa un grado de especialización mayor que llegó con los cambios en la estructura tecno-productiva.

*“(...) conservan la antigüedad, tienen las mismas prestaciones, absolutamente todo; por ejemplo, ahora estaba llenando la vacante de gerente de algo, alguien de Fiducolombia puede venirse para acá y dentro de dos años se puede ir para Leasing y conserva toda la antigüedad que tenga, toda. Aquí todo el tiempo están cruzándose; eso es nuevo, hace dos años no era así, la persona que de aquí se iba para Fiducolombia tenía que renunciar, ahora se valen y se cruzan” (Hombre, Gerente)*

### Impacto en la Tecnología

Los impactos de los cambios en la tecnología pasan por los requerimientos de unificación de plataformas tecnológicas, en especial después de las fusiones. Con los nuevos desarrollos tecnológicos se ha producido mayor agilidad en las operaciones, centralización de las funciones y mayor control de los dirigentes administrativos.

*“(...) ese es uno de los momentos más duros de las fusiones porque cada entidad viene con su propia tecnología y hay que hacer un esfuerzo grande para que esos sistemas conversen y además definir cuál va a quedar ¿cierto?” (Hombre, Gerente)*

Otro impacto asociado con la tecnología está en la centralización de las áreas y de los procesos de decisión por vía de la tecnología. También se ha encontrado que el componente tecnológico ha permitido respuestas de innovación de los procesos y una disminución de los costos de funcionamiento para el banco. La tecnología ha permitido ejercer mayor control sobre los funcionarios y sobre los procesos de trabajo. Sobre los primeros se ha llegado a identificar el número de errores semanales y su respectivo consolidado para los funcionarios de mayor nivel operativo.

*“Allá teníamos más autonomía porque allá en Conavi uno como gerente manejaba ciertas atribuciones para los clientes, tantos millones para clientes personales o pymes, acá también hay las atribuciones pero son más reducidas y quien ratifica esas atribuciones es una instancia superior, en el caso de los Gerentes es un Gerente de Zona. Él nos aprueba” (Hombre, Gerente)*

La nueva tecnología bancaria ha permitido ampliar su red a través de los procesos de virtualización, lo que ha generado un importante cambio frente a las oficinas tradicionales y un fuerte impacto frente a los requerimientos de los usuarios. La tecnología también ha incrementado y diversificado los niveles de fraude, situación que ha generado altos niveles de desconfianza en los clientes y mayores controles por parte de las entidades bancarias. Todos estos elementos han impactado la relación entre los propios niveles jerárquicos al interior del banco como la relación con los distintos usuarios. De igual manera ha ocurrido entre las diferentes unidades de negocios de los bancos, las cuales han incrementado su interacción a través de la plataforma tecnológica.

***“Eso de hablar y tomar tinto con el gerente no les interesa a los jóvenes. Eso era para los papás y los bancos lo tienen claro: ellos tienen que llegar con tecnología y con servicios nuevos; ese “facetoface” es para muy poquitos; de hecho, siendo yo más viejito, a mí poco me gusta ir al banco, voy muy de vez en cuando a la oficina bancaria” Hombre, Gerente.***

#### **Impactos en las relaciones con los clientes/usuario**

Estos impactos están determinados en parte por el paso de las organizaciones bancarias a constituirse en grandes grupos financieros, en los cuales las relaciones de familiaridad con el cliente fueron cambiando, se pasó del trato más personalizado y de alguna manera más flexible a la virtualización y la estandarización de los procesos, en los cuales los funcionarios pierden el control y en esa medida la capacidad para resolver problemas con algún grado de complejidad.

***“El cliente sí sintió el cambio sobre todo en Conavi porque los procesos del banco sí son más demorados que Conavi porque Conavi abría la cuenta ahí mismo y era más rápido. En Bancolombia es un proceso diferente porque con el tiempo se han venido detectando fraudes, cédulas falsificadas. El banco, por mejorar la vinculación en el tipo de clientes, va incrementando procedimientos que demoran los tiempos de atención” (Hombre, Gerente)***

También se ha presentado una mayor oferta de servicios y productos financieros, una importante especialización y estratificación de los usuarios, así como un control del riesgo más profesionalizado, que de alguna manera han impactado la relación cliente-banco.

***“Aunque no hubo una desbandada, nos pasó que muchos clientes se retiraron, salieron. La atención era muy masiva y querían seguir recibiendo esa atención personalizada, y en el Banco de Occidente no era posible. Pero esa mala experiencia que hubo en esa época de la fusión se capitalizó en la fusión con Leasing de Occidente; se aprendió de esos errores...” Hombre, Gerente.***

Se evidencia mayores exigencias por parte de los usuarios a las entidades bancarias en términos del servicio, una fuerte rivalidad competitiva por hacerse a los clientes, lo que ha incrementado la dinámica de las relaciones, pero también mayores niveles de cobros por los servicios financieros.

***“Las fusiones son un peligro enorme de clientes que se pierden, digamos clientes muy ligados a su banco anterior, a sus empleados anteriores o al estilo anterior y sufre con eso, con un cambio de precios, cambio de estrategias, productos que ya no están...” (Hombre, Gerente)***

Estas relaciones clientes-usuarios-bancos ha sido altamente permeada por la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, en términos de los tiempos de respuesta, en los procesos de toma de decisiones y en los procesos de interacción permanente.

#### **Impacto en la profesionalización y la cualificación de los empleados**

En el sector financiero colombiano se ha incrementado el grado de especialización y con ello se hace necesario un mayor grado de especialización. Esto se encuentra muy relacionado con las posibilidades de ascenso profesional. La banca en Colombia era caracterizada por ser tradicionalmente una fuente de ascenso laboral con estabilidad, pero también no era indispensable mayores niveles de formación académica para ingresar al sector como empleado. Con las nuevas dinámicas presentadas en las últimas dos décadas las exigencias en la profesionalización y la cualificación han sido consideradas como elementos determinantes en el ingreso y ascenso laboral en el sector financiero. La internacionalización de los bancos, la nueva dinámica de los grupos financieros han impulsado un mayor dinamismo en los niveles formativo especialmente a través de los posgrados universitarios.

***“(...) si usted me dice: entrar a un banco me garantiza que voy a tener un plan de carrera le digo no, que en un banco yo puedo tener un plan de carrera, sí, si yo quiero. Si yo tengo las capacidades y cuento con las oportunidades de aprender y conocer, sí hay posibilidades” (Hombre, Gerente)***

En síntesis la banca es cada vez más profesionalizada, convirtiéndose el nivel de formación profesional una estrategia de mantenerse en la organización, al tiempo que una oportunidad para buscar un ascenso.

*“Hay muchos cambios y muchas oportunidades al ser una empresa tan grande, incluso con sus filiales hay muchas más oportunidades de crecimiento para los empleados, pero muchas, aquí todo el mundo permanentemente se está moviendo y se está superando en el sentido de que acceden a mejores cargos. La organización es tan grande que la gente se está moviendo dentro de la organización” (Hombre, Gerente)*

### **Impacto en la Jerarquización, distribución y centralización del poder**

En este aparte se pretende resumir los principales elementos asociados con el poder organizado, en especial aquellos aspectos relacionados con la jerarquización, la distribución y centralización del poder. A través del trabajo de campo y del análisis documental se pudo identificar fuertes impactos en la manera como fluye la información a través de los niveles jerárquicos.

Las altas jerarquías de mando caracterizadas por importantes niveles de verticalidad en las relaciones son la constante en las formas de distribución del poder en el sector financiero, aunque es importante señalar que existen diferencias entre los distintos grupos. En el caso de Bancolombia se evidencia una menor jerarquización que en el grupo Aval, esto tiene que ver entre otras cosas, con la manera como han desarrollado sus procesos de integración.

*“Anteriormente un gerente de banco manejaba todo y eso le gustaba; gerenciaba la oficina. Hoy en día es diferente. Dependiendo del tipo de banco de AVAL, un gerente de una oficina atiende clientes especiales o clientes preferenciales y los asesores comerciales atienden consumo masivo, banca masiva. A las pymes no las atienden allí sino en otra parte; para eso hay otro gerente”.*  
*Hombre, Vicepresidente.*

*“El Banco de Occidente, como parte del Grupo AVAL, es una organización muy centralizada en su toma de decisiones; eso tiene sus pros y sus contras, pero indudablemente sí ha facilitado muchos procesos, sobre todo al disponer de información suficiente para hacer las aprobaciones correspondientes. Todo fluye mucho más rápido, la gente puede hacer mejor su tarea, pero no hay muchas decisiones distribuidas, eso no es muy característico en el banco”.* Hombre, Gerente.

El caso del grupo financiero que mantiene sus marcas y estructuras separadas por banco, ha requerido una estructura más jerarquizada que implica mayor nivel de dependencia frente a la toma de decisiones, mientras que Bancolombia con su estrategia de integrar marcas y estructuras, apoyado en un fuerte componente tecnológico ha logrado de alguna manera flexibilizar los procesos de toma de decisiones y desconcentrar los niveles jerárquicos.

***“No, aquí no hay problema. Aquí hay atribuciones en todos los niveles y cada nivel tiene sus atribuciones de acuerdo con lo que se le presenta. Ahora, si se le apareció un negocio excepcional pues sabe que tendrá que cumplir un proceso; además aquí las decisiones son colegiadas en su mayoría, y eso es chévere porque somos mínimo dos los que estamos metiendo mano al asunto, el famoso control dual. Aquí hasta para caja menor hay control dual, mi secretaria maneja la caja menor, la cuadra, me la pasa y yo le pongo el visto bueno. Entonces no hay problema” (Mujer, Gerente)***

En los procesos de centralización, jerarquización y distribución del poder aparecen elementos que terminan siendo de alto impacto en esta configuración del poder, como lo son la tecnología, la normatividad y la estructura, en especial después de los procesos de fusiones y adquisiciones. Los bancos a través del tiempo han adquirido mayor poder en la sociedad, esto por la vía de la concentración de la propiedad, en la configuración y reconfiguración de grandes aparatos técnico-productivos, administrativos y operativos que pasaron de ser en algunos casos pequeños bancos a constituirse en grandes grupos económicos con mayor influencia frente otros sectores de la vida social como lo son el gobierno, los gremios, los usuarios, entre otros. Hoy realmente hablamos de crisis mundial, pero hay que recordar que esta crisis no es una crisis del trabajo, ni de la industria, es una crisis del sistema financiero mundial, lo que muestra la importancia del sector financiero en el desarrollo de la vida social de las comunidades.

En términos del poder podríamos señalar que este se articula a través de una estructura altamente jerarquizada, con procesos de toma de decisiones segmentada, en la que los gerentes han ido perdiendo autonomía en términos de la toma de decisiones y del poder de negociación frente a sus clientes, debido a que muchas de las decisiones que tomaban hace algún tiempo hoy se encuentran centralizadas. Una parte importante después de los procesos de fusión han sido la manera como se ha distribuido el poder, a través de la calificación de los funcionarios, de los cargos en la estructura, de las funciones y de las atribuciones que se le asignan, en especial cuando se habla de proyectos específicos.

### **Impactos en el Gobierno Corporativo**

Para señalar el resumen de los principales impactos en el gobierno corporativo, tendremos en consideración los cambios en las relaciones accionistas y administradores, los cambios en las relaciones entre accionistas mayoritarios y minoritarios y los cambios en las relaciones de la organización con los grupos de interés.

***“(…) hay una participación pero obviamente los mayoritarios tienen un poder mayor en las decisiones; hay un respeto por los accionistas minoritarios y una oficina que está obligada a darle información al minoritario permanentemente acerca de cómo están las cosas; también hay defensores del accionistas para que sean respetados sus derechos”  
(Hombre, Gerente)***

La información sobre el gobierno corporativo y en especial la relacionada con la relación entre los accionistas se considera clasificada, aunque existe información institucional que circula a manera de información las decisiones ya tomadas. En términos generales podemos señalar que se evidencia una estratificación de los accionistas.

Los mayoritarios que privilegian el control y poder de decisión asociados con la rentabilidad y los minoritarios cuyo poder es proporcional al porcentaje de participación accionaria, pero cuyo interés primordial es la rentabilidad de la inversión. En los bancos existen por la vía del gobierno corporativo claramente definido las responsabilidades de los administradores en relación con los diferentes actores del gobierno corporativo. Aunque la lógica del gobierno corporativo de la impresión de garantizar un ejercicio bastante democrático de dirección, el modelo de decisiones y procedimientos distingue claramente las competencias y responsabilidades de los distintos actores.

En especial entre los distintos tipos de accionistas y los administradores, al igual que la relación con los clientes. Con relación a los distintos grupos de interés, es evidente que los grupos financieros han desarrollado estrategias con el fin de fortalecer las relaciones con el gobierno, los segmentos de mercado emergentes como lo son el microcrédito que viene creciendo de manera importante y grupos específicos de la población que ahora son atendidos.

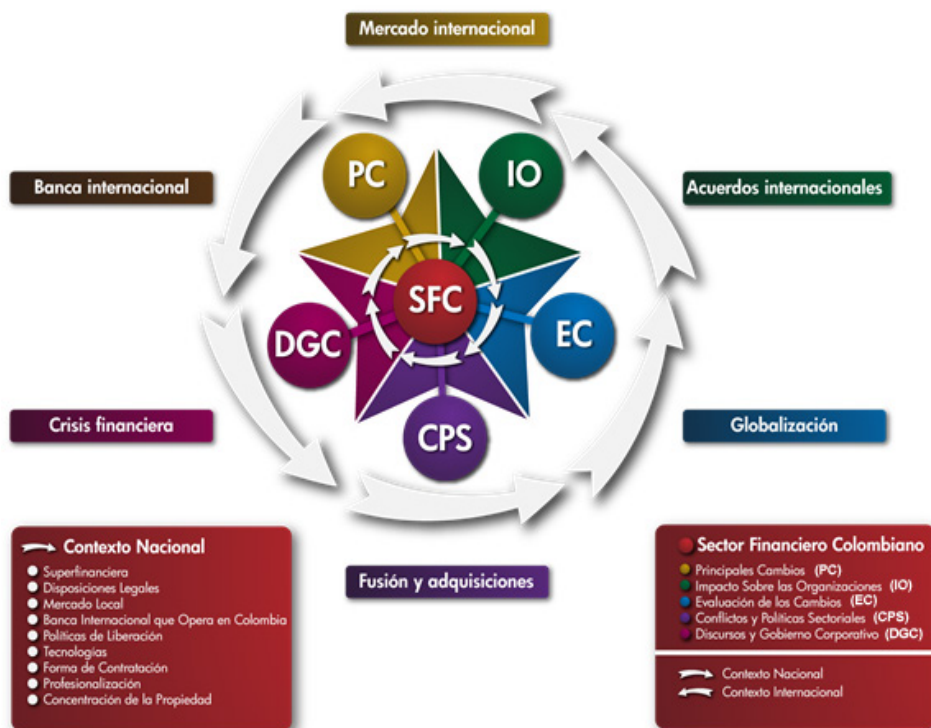
***“(…) de hecho la crisis financiera que se vivió en el año 2008, 2009 afectó a la banca latinoamericana y a la colombiana en una medida muy inferior de la mundial porque aquí ha habido un manejo muy conservador en cuanto a los encajes que tiene que tener la banca, los otorgamientos de crédito que puede dar y que no puede dar. Entonces la banca colombiana pasó casi sin problema alguno una crisis mundial pero a partir de muchas medidas que el gobierno tomó para vigilar la operación financiera” (Hombre, Gerente)***

***“(…) resulta que el banco –digo el banco porque yo creo que el sector financiero es así– tiene una herramienta y todo lo cuantifica, allá tú no vales por la tradición o por la relación tradicional que has tenido de ser un buen cliente; simplemente si tú no tienes capacidad de pago el banco no te presta, no le interesa, y lo otro es que la relación con el cliente se ha menoscabado. Anteriormente usted le podía escuchar al cliente esto y lo otro, pero como usted como asesora comercial tiene cuatro clientes allí y no todos son clientes para productos sino para chicharrones, usted no puede tener un cliente ahí sentado contándole la triste historia de su vida, porque usted está perdiendo puntos” (Mujer, Miembro del Sindicato)***

Estos resultados muestran claramente los datos revelados en los dos grupos financieros analizados según el trabajo de campo. A partir del análisis de esta información y la contratación de casos de estudio, se diseña un modelo interpretativo el cual recoge y agrupa todos los elementos relacionados con la transformación de la banca colombiana insertos en el marco de los procesos de globalización.

Este marco estructural de referencia se plantea a partir de los procesos de transformación dados en la construcción de la interacción teórica de la Figura 1, en la caracterización del sector en el periodo de tiempo y en los elementos encontrados en los cambios, los cuales dan la base fundamental para la construcción del modelo interpretativo de la Figura 4.

Figura 4: Modelo Interpretativo para la Explicación de los Cambios del Sector



Fuente: Murillo, Gonzalez y García (2014, p.132).

El modelo interpretativo propuesto en la Figura 4, reúne los cambios institucionales y organizacionales en cinco categorías, cada una de las cuales tiene unas subcategorías que se relacionan y permiten explicar la incidencia de algunos componentes de orden nacional y unos componentes de orden internacional, sobre las transformaciones generales del sector bancario colombiano. Estas relaciones son representadas por flechas que van en dirección opuesta, ya que representan que la influencia nacional e internacional no es igual, su impacto es diferente. Las cinco categorías que recogen los cambios institucionales y organizacionales son: Principales cambios, donde se evalúan los cambios

institucionales; impacto sobre las organizaciones, el cual evalúa los impactos de esos cambios sobre las organizaciones; evaluación de los cambios, conflictos y políticas sectoriales y discursos y gobierno corporativo, el cual evalúa los cambios organizacionales. Estas cinco categorías en relación con los elementos de contexto nacional son los que explican el proceso de transformación y los elementos claves que actúan en el modelo propuesto.

## 5. Conclusiones

Se presentan las principales conclusiones que se desprenden de resolver las preguntas de investigación, de desarrollar una interacción teórica presentada en la parte 2, de utilizar las técnicas de investigación presentadas en la parte 3. También se construyó un modelo interpretativo con el objetivo de poder explicar los cambios institucionales y organizacionales en el sector financiero colombiano y los principales impactos en las organizaciones bancarias.

Los grupos bancarios estudiados representan la denominada escuela normativa del institucionalismo, que posibilita la interacción entre los individuos, los pequeños grupos, las divisiones operativas, etc. Así, es posible caracterizar desde dos puntos de vista el análisis del poder organizado en las organizaciones bancarias: De un lado, las organizaciones posibilitan la identificación de problemas políticos del nivel medio, que son descubiertos por la observación directa, o en la experimentación de la dinámica social corporativa. Por otro lado, se identifican problemas de mayor trascendencia o de nivel macro y que constituyen los aspectos más de orden político, asociados particularmente con el Estado y sus estructuras de poder. Las organizaciones bancarias colombianas estudiadas constituyen un ejemplo representativo de lo que la teoría llama el poder instrumental, en particular haciendo uso de los procesos comunicacionales y los sistemas de información que juegan un papel importante en las dinámicas de ejercicio del poder organizado.

El cambio institucional y el cambio organizacional dado en el sector financiero colombiano se encuentra relacionado con el control y la regulación de autoridades de orden nacional e internacional, específicamente, en el lavado de activos y el control de riesgos en el momento que se presentan crisis financieras. Todo ello ha hecho que el sector se encuentre sometido a procesos de seguimiento y vigilancia por organismos no solo de orden nacional sino también de orden internacional. Muchas organizaciones bancarias han tenido que regirse bajo parámetros fuertes de regulación y control estatal. En este sentido, entre los cambios más significativos aparecen una gran integración financiera internacional, desarrollos tecnológicos avanzados, mayor desregularización financiera y consolidación del sector financiero en grandes grupos económicos colombianos.

La gestión de los procesos laborales constituye uno de los aspectos donde las organizaciones han centralizado gran parte de sus esfuerzos, en especial en Bancolombia; allí se evidencian las inversiones más grandes en la gestión de los procesos laborales, desde los cargos ejecutivos hasta los cargos administrativos, comerciales y operativos; a partir de una visión integrada y especializada de las innovaciones en el manejo de recursos humanos y de la administración de personal, aplicando modelos asociados con la gestión del conocimiento, el coaching ontológico y otros asociados con procesos de gestión cultural para incorporar con mayor eficacia los procesos de cambio organizacional.

Los procesos de fusiones y adquisiciones han provocado cambios en relación a la fuerza laboral, diversas formas de contratación y salariales. Los funcionarios provenientes del banco que es absorbido deben adaptarse a la cultura del banco, especialmente frente a la evaluación laboral y las metas por cumplir. En términos generales, la percepción de los procesos de fusión es considerada como la estrategia para mantenerse en el sector financiero, ya que hacen frente a la competencia internacional y las presiones de la globalización.

El Gobierno Corporativo constituye una relación entre accionistas grandes y administradores, de la cual poco conocen los entrevistados. Es una relación cerrada entre las altas esferas, cuya comunicación es conocida por los funcionarios más cercanos a la cúpula gerencial. La información que allí circula llega a la base de la pirámide y a los accionistas pequeños en términos de informes de decisiones tomadas a través de las cuales opera la institución bancaria.

En el sector financiero colombiano, se han evidenciado los mecanismos institucionales del cambio organizacional, basados en la actividad lógica consistente (establecimiento de normas), las características externas racionalizadas y la emulación con los pares del sector (imitación basada en la proximidad espacial y social) llamada isomorfismo organizacional. Se hace evidente también, el comportamiento institucional en lo que tiene que ver con la influencia relativa de las fuerzas medioambientales e institucionales.

Se ha podido constatar en la presente investigación aspectos de orden teórico que, desde la perspectiva sociológica, las instituciones coexisten entre ellas, constituyendo redes altamente complejas, de naturaleza sistémico - organizacional; y, específicamente, que dichas formas de interrelación sistémica incluyen a su vez, en procesos complejos de interacción que transforman las reglas institucionales, pero también es necesario reconocer el rol que han cumplido los procesos políticos y económicos de liberación y flexibilización de las reglas de juego en el sector financiero, que se expresan prioritariamente en términos de la renegociación de las reglas, de los cambios y adaptaciones de estas.

Entre los principales cambios institucionales que se han identificado en el sector financiero colombiano, se encuentran: La integración organizacional, la reglamentación y normatividad, el mercado financiero, la contratación laboral, la dirigencia empresarial y el entorno económico y social. Para efectos de los cambios en los procesos de integración organizacional, un elemento central ha sido la dinámica tan fuerte de cambio en relación con la fusión en el sector financiero colombiano. También aparece de manera bastante significativa los cambios en la reglamentación y normatividad, referidos especialmente a transformaciones que en el nivel jurídico se configuran para tener mayor control financiero.

Los cambios en el entorno político que incidieron sobre los cambios en el sector bancario colombiano pueden sintetizarse en la coincidencia entre la crisis hipotecaria y financiera de final de siglo en Colombia, la crisis moratoria rusa y la asiática, hechos ante los cuales hay una intervención estatal en Colombia que desencadena la privatización de muchos bancos, lo cual explica la reducción en el número de entidades bancarias al finalizar la década de los noventa. El entorno económico se caracterizó por la absorción de bancos pequeños o especializados en servicios como el microcrédito. La economía nacional tuvo un momento de expansión de negocios que implicó el incremento de transacciones en moneda extranjera, proceso que estuvo influenciado de manera directa por los procesos de globalización. Por su parte, el entorno social presentó un cambio de estrategia de los bancos para salir a buscar usuarios, lo cual puede interpretarse en términos de insertarse en una lógica hacia la bancarización.

---

## Bibliografía

- ANIF (2006). *Fusiones y adquisiciones en el sector financiero colombiano: Análisis y propuestas sobre la consolidación bancaria (1990-2006)*. Informe final.
- Bönigk, M., Steffgen, G. (2013) *Effects of habitual anger on employees' behavior during organizational change* *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10 (12), pp. 6215-6234.
- Burt, R. (1983). *Corporate Profits and Cooptation*. New York: Academic Press.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Del Prado, L. (2007) *Las dimensiones del cambio*. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas UCA*, 7 (34), 61 – 75
- DiMaggio, P. (1988). *Interest and Agency in Institutional Theory* en L. G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations*, Sage, Beverly Hills, Calif.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism y Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147 - 160.
- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R., Steele, C. (2013) "Flexibility" as the rationale for organizational change: A discourse perspective *Journal of Organizational Change Management*, 26 (1), pp. 83-97. Cited 4 times.
- Eduard, C., Sebastian, C. (2012) *Model of organizational change by reengineering in Romanian companies Innovation and Sustainable Competitive Advantage: From Regional Development to World Economies - Proceedings of the 18th International Business Information Management Association Conference*, 3, pp. 1684-1692.
- Elsner, W. (2012) *The theory of institutional change revisited: The institutional dichotomy, its dynamic, and its policy implications in a more formal analysis* *Journal of Economic Issues*, 46 (1), pp. 1-43.
- Erdogan, B., Anumba, C.J., Bouchlaghem, D., Nielsen, Y. (2014) *Collaboration environments for construction: Management of organizational changes* *Journal of Management in Engineering*, 30 (3), art. no. 04014002.
- Fang, Y., Li, J., Wang, M. (2012) *Development policy for non-grid-connected wind power in China: An analysis based on institutional change* *Energy Policy*, 45, pp. 350-358.
- Galán, J. I. (2014). *Diseño organizativo*. Ediciones Paraninfo, SA
- Galán, J. I., & Sánchez-Bueno, M. J. (2009). *The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993-2003*. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1234-1243.
- González-Campo, C. H., Solarte, M. G., & Murillo, G. (2014). *Cambio institucional y organizacional en el sector financiero colombiano: 1990-2010*. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 24(54), 27-42.
- Guo, W.-F. (2014) *Research on the development of Chinese small and micro enterprises based on institutional change* *Advanced Materials Research*, 912-914, pp. 1719-1722.
- Hoffman, A. (1999). *La evolución institucional y el cambio: El ambientalismo y la industria química de los EE.UU.* *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, p. 351 - 371.
- Hornstein, H.A. (2015) *The integration of project management and organizational change management is now a necessity* *International Journal of Project Management*, 33 (2), pp. 291-298.
- Hu, F., Cheng, Y. (2013) *Towards the Development of a Framework of Organizational Performance Integrating Information Resource Allocation and Organizational Change in China* *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 212, pp. 909-916.

Kabanoff, B., Waldersee, R. & Cohen, M. (1995). "Espoused values y organizational change themes". *Academy of Management Journal*, 38(4): 1075 - 1104.

Kim, J., Song, E., Lee, S. (2013) *Organizational change and employee organizational identification: Mediation of perceived uncertainty Social Behavior and Personality*, 41 (6), pp. 1019-1034.

Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Homewood: Irwin.

Leonard-Barton, D. (1990). "ADual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites." *Organization Science* 1 (August): 248-66.

Li, M., Reimers, K. (2012) *Government driven model of institutional change through adoption of new technology: A case study of the failed pharmaceutical bidding and procurement platforms in China Chinese Management Studies*, 6 (1), pp. 53-64.

Lubmann, N. (1995). *Poder*. Barcelona, España: Anthropos.

Lubmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Barcelona, España: Anthropos.

Manuti, A., Mininni, G. (2013) *Narrating organizational change: An applied psycholinguistic perspective on organizational identity Text and Talk*, 33 (2), pp. 213-232.

March, J. & Olsen, J. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.

Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. *Am, J Social*. p. 34,357.

Murillo, G, González, C.H. & García, M. (2014). *Modelo para el análisis del cambio institucional y organizacional-MACIO-Una aplicación en el sector bancario colombiano*. Santiago de Cali: Programa editorial Universidad del Valle.

North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York.

Oliver, C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. *Academy of Management Review*, Vol.16, p.145-179.

Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 247.

Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, Nueva York, Harper & Row.

Powell, W. & DiMaggio, P. (1981). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Schlüter, A., Wise, S., Mánez, K.S., de Morais, G.W., Glaser, M. (2013) *Institutional change, sustainability and the sea Sustainability (Switzerland)*, 5 (12), pp. 5373-5390.

Smallbone, D., Welter, F. (2012) *Entrepreneurship and institutional change in transition economies: The Commonwealth of Independent States, Central and Eastern Europe and China compared Entrepreneurship and Regional Development*, 24 (3-4), pp. 215-233.

Steinmo, S., Thelen, K. & Longstreth, F. (1992). *Structuring politics: Historical individualism in comparative analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.

Streeck, W. & Thelen, K. (2005). *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*, Oxford University Press, Oxford.

Taifi, N. (2013) *Strategic and technological aspects of institutional change: Engineering of a new mindset of information and knowledge management systems 2013 3rd International Symposium ISKO-Maghreb*, art. no. 6728111.

Thiel, A. (2014) *Developing an analytical framework for reconstructing the scalar reorganization of water governance as institutional change: The case of Southern Spain Ecological Economics*, 107, pp. 378-391.

Varela, E. (2008). *Las transformaciones de la burocracia pública en Colombia – El impacto de las políticas públicas neoliberales en los servicios públicos domiciliarios*. Montreal- Canada.

Wallin, J., Chirumalla, K., Isaksson, O. (2013) *Enabling organizational changes for development of product-service system offers Proceedings of the International Conference on Engineering Design, ICED, 3 DS75-03, pp. 11-20.*

Washington, M. & Ventresca, M. (2004). *How institutions support organizational change: Three field-level mechanisms in US collegiate athletics*.

Will, M.G. (2015) *Successful organizational change through win-win: How change managers can create mutual benefits Journal of Accounting and Organizational Change*, 11 (2), pp. 193-214.

Williamson, O. (1985). *The Economic institution of capitalism*. New York: The Free Press.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press.

Yang, L., Wu, J. (2012) *Knowledge-driven institutional change: An empirical study on combating desertification in northern china from 1949 to 2004. Journal of Environmental Management*, 110, pp. 254-266.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design y methods (2nd edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. (1984). *Case study research: Design y methods (1st ed.)*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Zikos, D., Thiel, A. (2013) *Action research's potential to foster institutional change for urban water management Water (Switzerland)*, 5 (2), pp. 356-378.



GEORGETOWN UNIVERSITY

uni>ersia

## O Impacto da Experiência Internacional na Percepção da Distância Psíquica

ÁREA: 2  
TIPO: Caso

### AUTORES

#### **Janaína Mortari Schiavini**

Universidade Feevale,  
Brasil  
janaína.schiavini@gmail.com

#### **Raoni de Oliveira Inácio<sup>1</sup>**

Universidade Federal do Pampa (Unipampa),  
Brasil  
raoni06@yahoo.com.br

#### **Fernanda Pase Casasola**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM),  
Brasil  
fernandacasasola@gmail.com

1. Autor contato: Rua  
Conselheiro Diana S/N;  
Kennedy - Jaguarão, RS,  
CEP: 96300000; Brasil

*The Impact of International Experience on the Perception of Psychic Distance*  
*El Impacto de la Experiencia Internacional em la Percepción de la Distancia Psíquica*

*Este artigo objetivou investigar como a experiência internacional interfere na percepção da distância psíquica entre o Brasil e outros seis países. Para tanto, entrevistou-se seis pessoas com experiência internacional e seis sem experiência, buscando identificar as percepções convergentes e divergentes. O estudo possui caráter descritivo e natureza qualitativa, baseando-se nos modelos teóricos de Rocha (2004) e Hofstede (1980). Os dados foram analisados conforme a técnica de análise de conteúdo. Os resultados possibilitaram comprovar empiricamente a influência da experiência internacional na percepção da distância psíquica, e revelar as associações equivocadas que os entrevistados cometem por falta de conhecimento sobre os países.*

*This article aims to investigate how international experience interferes in an individual's perception of psychic distance between Brazil and six other countries. Therefore, six people with international experience and six without international experience were interviewed in order to identify convergent and divergent perceptions. The study has a descriptive and qualitative nature and it is based on the theoretical models of Rocha (2004) and Hofstede (1980). Data analysis was performed through content analysis and the results empirically demonstrate the influence of international experience in the perception of psychic distance and revealed incorrect associations made by the interviewees that have never been abroad.*

*Este artículo tenía como meta investigar cómo una experiencia internacional interviene en la percepción de la distancia psíquica entre Brasil y otros seis países. Para esto fueron entrevistadas seis personas con experiencia internacional y seis sin experiencia, tratando de identificar las percepciones convergentes y divergentes. El estudio tiene naturaleza descriptiva y cualitativa con base en los Modelos Teóricos de Rocha (2004) y Hofstede (1980). Los datos fueron analizados según la técnica de análisis de contenido. Fue posible demostrar empiricamente la influencia de la experiencia internacional en la percepción de la distancia psíquica, y revelar las asociaciones engañosas que los investigados hacen por falta del conocimiento sobre los países.*

DOI  
10.3232/GCG.2015.V9.N3.04

RECEBIDO  
26.05.2015

ACETADO  
18.06.2015

## 1. Introdução

Nos últimos anos as empresas estão se comprometendo cada vez mais com mercados globais e, esta expansão para novos mercados, contribui significativamente para o crescimento das oportunidades a serem exploradas pela empresa. No entanto, para tornar-se internacional, a empresa deve primeiramente decidir quais mercados estrangeiros pretende explorar, e esta é uma das principais decisões para o sucesso da expansão internacional.

Neste contexto, Dow (2000) argumenta que os gestores são influenciados pela sua percepção quanto ao grau de dificuldade de entrar em tal mercado estrangeiro. Esta constatação deu origem a um novo corpo de pesquisa que buscou avaliar as diferenças existentes entre as culturas nacionais, indo além da percepção da distância geográfica entre países. Assim surge o conceito de distância psíquica, cuja relevância tornou-se importante para avaliar as diferenças entre mercados (DA SILVA; ROCHA; FIGUEIREDO, 2007; ZHANG, 2014).

Alguns autores relatam que o conceito de distância psíquica tem sido amplamente citado na literatura como um *driver* da seleção do mercado internacional (DOW, 2000; TEIXEIRA; SILVA; LESSA, 2009; HILAL; HEMAIS, 2003; BLOMKVIST; DROGENDIJK, 2013). De acordo com Johanson e Vahlne (1977), as empresas tendem a selecionar mercados estrangeiros de acordo com sua proximidade psíquica com o mercado doméstico. Uma menor distância psíquica significa que um país é mais provável de ser escolhido devido a uma melhor compreensão deste mercado estrangeiro, e os gestores também são menos propensos a iniciar relações comerciais com os países percebidos como diferentes.

A percepção de um alto grau de diferenças entre o mercado doméstico e a subsequente incerteza ambiental quando se expande para mercados distantes psicologicamente desencadeia estratégias para interagir e integrar-se a um novo contexto econômico, social e cultural (AZAR; DROGENDIJK, 2014). Assim, pode-se mencionar que outro importante conceito pode ser envolvido no estudo da experiência internacional é o conceito de distância cultural (MAJOCCHI; VALLE; D'ANGELO, 2015).

Esta dimensão pode ser relacionada com a agregação de fatores culturais provindos da acumulação de experiência existentes em diferentes regiões (NORDSTROM e VAHLNE, 1992; HOFSTEDE, 1980).

Para O'Grady e Lane (1996), a distância cultural e a distância psíquica apesar de perceberem diferentes aspectos elas são complementares em suas dimensões. Os autores esclarecem que a complementação se origina a partir do relacionamento das três dimensões do conceito de distância psíquica (estruturais, culturais e de linguagem) com a distancia cultural percebida pelas pessoas a partir da sua construção psíquica.

Todavia, a percepção da distância psíquica é oriunda de um conjunto de variáveis e elementos que compõe o construto, sendo que cada tomador de decisão percebe-as de maneira diferente, e a distância cultural pode auxiliar neste processo. Neste sentido, o presente estudo levanta o seguinte problema de pesquisa: *como a experiência internacional interfere na percepção da distância psíquica e cultural das pessoas?*

### PALAVRAS-CHAVE

**Experiência  
Internacional,  
Distância Psíquica,  
Distância Cultural**

### KEY WORDS

**International  
Experience,  
Psychic Distance,  
Cultural Distance**

### PALABRAS CLAVE

**Experiencia  
Internacional,  
Distancia Psíquica,  
Distancia Cultural**

CÓDIGOS JEL:

**F230; M160**

Para entender este fenômeno, foram analisadas as percepções de pessoas com experiência internacional, que residiram por no mínimo doze meses com a finalidade de trabalho no exterior. Outro público entrevistado concerne a pessoas sem experiência internacional relativas à distância psíquica entre o Brasil e outros seis países. A importância de tais entrevistas pode ser justificada pela intenção de identificar as similaridades e as diferenças na percepção da distância psíquica entre os dois perfis de entrevistados.

Em relação à estrutura do artigo, além desta introdução, o mesmo apresenta uma revisão teórica sobre distância psíquica, seguida do modelo teórico de Rocha (2004). *A posteriori*, é demonstrado a literatura que debate a distância cultural evidenciando sua importância para o artigo, e, sequencialmente abordar-se-á a descrição do modelo de Hofstede (1980).

Em um segundo momento, será abordado o método de pesquisa, contendo os procedimentos utilizados. Posterior a isso, serão apresentados os resultados do estudo, consistindo na análise da percepção da distância psíquica em cada um dos seis países estudados, expondo as principais semelhanças e diferenças identificadas pelos entrevistados sobre o mesmo país. Por fim, são abordadas as considerações finais, apresentando as limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

---

## 2. Distância psíquica: definições e implicações nos negócios internacionais

O termo distância psíquica surgiu inicialmente nas pesquisas de Beckerman (1956), referindo-se à distância percebida entre países e suas consequências para o comércio internacional. O autor evidenciou que havia outras variáveis além da distância geográfica que interferiam na distância percebida, como o idioma e a cultura do país. Mais tarde, os trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) tornaram este conceito mais conhecido, disseminando o entendimento da distância psíquica no processo decisório de internacionalização. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) começaram por definir a distância psíquica como os fatores que impedem o fluxo de informações entre a empresa e o mercado.

Posteriormente, o construto foi definido por Ford (1984, p. 102) como “a extensão em que os valores e normas de duas empresas diferem em razão de suas características nacionais distintas” e por Evans et al (2000, p. 375) como “a distância entre o mercado doméstico e um mercado externo resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e de negócios”.

Ao longo das últimas três décadas, a operacionalização do construto distância psíquica tem se revelado problemático (SOUZA; LAGES, 2011). Tal fato pode ser evidenciado por meio das diversas tentativas de testar a sua validade empírica tem resultado em vários indicadores utilizados na literatura. Nas décadas de 80 e 90, a tentativa de medir o construto baseou-se na distância geográfica, na escala dos *clusters* do mercado internacional de Sethi (1971) e nas dimensões culturais de Hofstede (1980) (DOW, 2000).

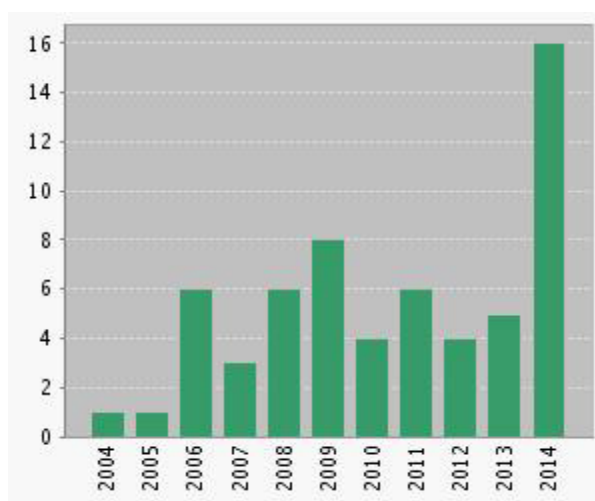
Autores como Prime, Obadia e Vida (2009) defende que, atualmente, a distância psíquica podem ter um efeito negativo na confiança e satisfação das relações entre as empresas internacionais. Esse contexto

é resultado de desafios oriundos da distância psíquica como o fluxo de informação e o conhecimento econômico deficiente em relação ao mercado-alvo (SACHDEV; BELLO, 2014) que afeta diretamente o desempenho das organizações internacionais ( HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST; LANGE, 2014).

Sob outro ponto de vista, autores como Magnusson, Schuster e Taras (2014) e Nordman e Tolstoy (2014) advogam que a distância psíquica contribui para a compreensão das relações interpessoais. E, dentro desse entendimento, os mesmos argumentam que tal esfera pode ser ponderada positivamente por uma organização quando há a percepção da relação entre os grandes desafios e expectativas por parte das pessoas envolvidas.

Essas pressuposições vão ao encontro do que se observa em relação à evolução temporal das publicações envolvendo a temática da mensuração da distância psíquica nos últimos anos. Ou seja, por meio da observação de 60 artigos publicados no período que compreende os anos de 2004 e 2014 observa-se que no ano de 2014 houve uma maior evidência de trabalhos que discutem tal contexto, conforme pode ser visualizado no [gráfico 1](#):

**Figura 1: Total de publicações sobre distância psíquica**



Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir da Web of Science ISI Database.

De acordo com Souza e Lages (2011), a revisão da literatura indica que a operacionalização da distância psíquica pode ser dividida em três categorias. Na primeira, pesquisadores como Fletcher e Bohn (1998) e Sethi *et al* (2003) usaram o método desenvolvido por Kogut e Singh (1988), baseado nas diferentes dimensões da cultura de Hofstede (1980), para medir a distância psíquica. Neste caso, os pesquisadores consideram distância cultural e distância psíquica como equivalentes.

A segunda categoria é composta por pesquisadores como Brewer (2007), que mediu a distância psíquica utilizando indicadores de nível nacional com base em dados públicos. Esta abordagem, no entanto, tem sido criticada por não levar em conta as diferenças subjetivas e as percepções individuais dos tomadores de decisão (DOW; LARIMO, 2009). Para sanar este problema, outros pesquisadores

(KLEIN; ROTH, 1990; SOUSA; BRADLEY, 2006) operacionalizaram a distância psíquica solicitando aos tomadores de decisão para estimar a distância percebida em relação a um país estrangeiro. O foco desta abordagem é na percepção das diferenças culturais e de negócios do gestor, que de acordo com Evans et al (2000) é a base do construto.

No Brasil, estudos como o de Rocha (2004) contribuíram para o entendimento sobre o fenômeno identificando os fatores que podem aumentar ou diminuir a distância psíquica entre países. A autora conceitua o construto como a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência de diferenças culturais entre esses mercados. Além disso, considera-o como um fenômeno individual associado ao modo como o indivíduo vê o mundo, e coletivo, porque os indivíduos em uma sociedade têm percepções similares.

Para tanto, os elementos identificados como constituintes da distância psíquica no estudo realizado por Rocha (2004) foram tomados como base para coleta e análise dos dados desta pesquisa. Assim, esse modelo será descrito a seguir.

## 2.1. Modelo teórico sobre distância psíquica

Ao expor o seu modelo sobre distância psíquica, Rocha (2004) afirma que a percepção desta distância é dependente das características de cada indivíduo e da sua experiência adquirida. Tal fato permite salientar que a distância psicológica, sendo este o termo que a autora adota, é afetada por diversos fatores como: idioma, contexto, maneira de ser, relacionamentos, suposta imagem do Brasil no exterior, maneira de fazer negócios, expectativa do consumidor, maturidade do mercado, sistema político econômico e regulatório.

A autora delinea também que com a internacionalização das empresas e conseqüentemente a experiência adquirida pelos indivíduos em outros países, torna-se importante o entendimento a respeito da maneira pela qual os fatores citados anteriormente influenciam na distância psicológica.

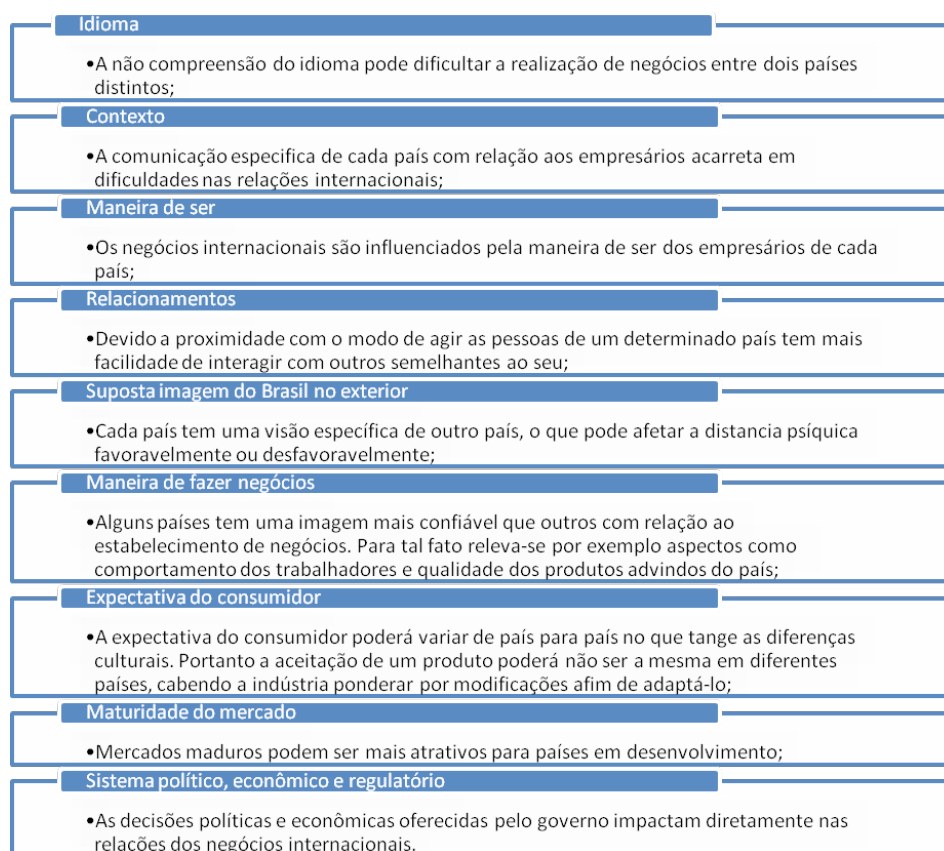
Neste sentido de entendimento do tema em epígrafe e também de uma possível administração do mesmo, Rocha (2004) concentrou os fatores em três grupos: individual, organizacional e macro ambiental. A partir deste dimensionamento, a autora realizou entrevistas com a finalidade de obter a percepção de executivos de diversas empresas sobre a distância psicológica.

Aprofundando um pouco mais diante dos estudos a respeito do entendimento deste assunto, Rocha (2004) pesquisou a percepção dos empresários brasileiros. Dentre outras conclusões do estudo, obteve-se que o aumento e a diminuição da distância psicológica entre os países além das diferenças culturais são fatores contribuintes para a identificação de barreiras nos negócios internacionais.

Em busca da identificação de mais elementos que contribuem para a compreensão do aumento ou diminuição da distância psicológica entre os países, e conseqüentemente aumento da eficiência no processo de internacionalização das empresas, Rocha (2004) percebe ponderações como: a) a distância psicológica é fruto da lacuna entre o mercado doméstico e o externo; b) a distância psicológica sofre interferências das percepções das diferentes culturas mercadológicas e; c) a distância psicológica é uma característica que se manifesta de forma individual a partir do momento de percepção da realidade vivida e coletiva quando há percepções similares na sociedade.

A fim de mensurar as ponderações acima relevadas, Rocha (2004) efetuou uma pesquisa empírica sobre os fatores que melhor explicam as diferenças e as similaridades percebidas entre os mercados estrangeiros e o Brasil. Os resultados obtidos, que fundamentam o modelo de análise, permitiram que se elencassem elementos citados inicialmente e que também são explicitados na Figura 2 abaixo. Estes elementos foram abordados individualmente no protocolo das entrevistas realizadas nesta pesquisa.

**Figura 2: Os elementos da distância psicológica de Rocha (2004)**



Fonte: Elaborada pelos autores 2015.

Outro importante assunto a ser debatido no trabalho é a distância cultural. Tal fundamentação poderá ser visualizada por meio da descrição seguinte.

.....

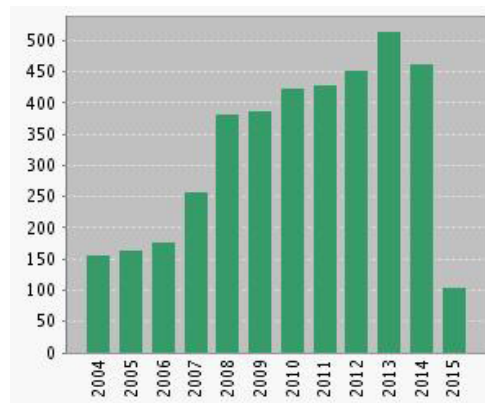
### 3. Distância cultural: significado e importância para os negócios internacionais

Como exposto anteriormente, ressalta-se neste momento também que o conceito de distância psíquica difere do conceito de distância cultural, apesar de possuírem alguns aspectos em comum. Kogut e Singh (1988, p. 413) definiram distância cultural como “o grau em que uma firma encontra-se incerta quanto às características de um mercado internacional”, sendo esta uma definição semelhante às definições sobre distância psíquica e por isso muitas vezes tratadas como sinônimos. Porém, conforme afirma Swift (1999, p.413), a distância cultural é um dos elementos que fazem parte da distância psíquica, uma vez que “a distância psíquica é a combinação de fatores em níveis nacionais, organizacionais e individuais”.

Para Barkema *et al.* (1997) a distância cultural pode ser ponderada a partir da análise da necessidade de conhecimento da localidade e das limitações impostas ao fluxo de informação existente entre o país de origem da firma e o país alvo de investimentos. Assim, Chapman *et al.* (2008) esclarece que distância cultural reflete uma diferença de valores entre os países que devem ser avaliadas a nível cultural.

Cabe ressaltar que, o tema em epígrafe é analisado com evidência em artigos que trabalham a relação dos impactos da distância cultural nos negócios internacionais. Tal afirmativa pode ser confirmada, no momento em que se pondera o crescimento das publicações envolvendo as duas esferas na última década, conforme visualizado na [figura 3](#) abaixo:

**Figura 3: Total de publicações sobre distância cultural e negócios internacionais**



Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir da Web of Science ISI Database.

Segundo Uhlenbruck (2004) e Cho e Padmanabhan (2005) os estudos que envolvem essa discussão abrangem desde a importância das interações entre os indivíduos, como a possibilidade de afetar resultados de uma organização devido a distância cultural. Os mesmos autores complementam, ressaltando que as diferenças culturais parecem limitar a capacidade das empresas multinacionais para aprender com as suas experiências em mercados estrangeiros e aplicar estas estratégias para determinar o modo de entrada em outros países. Definições de distância cultural podem ser encontradas em estudos sobre negócios internacionais e os impactos são relevadas em estudos que contemplam a relação dos negócios internacionais.

O atributo da distância cultural é um estágio importante na literatura de negócios e gestão internacional. Pois, ao observar que desde Hofstede (1980), que ponderou as dimensões para medir a distância

cultural, considera-se que pesquisadores têm fomentado modelos que visam explicar as diferenças no desempenho e na estratégias diante da distância cultural (CHO; PADMANABHAN, 2005).

### 3.1. Modelo teórico sobre distância cultural

O modelo desenvolvido por Hofstede em 1980, para medir a distância cultural, foi elaborado a partir de análises estatísticas de dados coletados em diferentes países (SOARES, FARHANGMEHR; SHOHAM, 2007). O autor apontou quatro dimensões nas quais a cultura pode ser comparada: (1) individualismo/coletivismo, (2) aversão a incertezas, (3) masculinidade/feminilidade e (4) distância do poder. Segue a conceitualização das dimensões conforme o modelo de Hofstede (1980).

#### 3.1.1. Distância do Poder

É a medida do quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade (TARAS; STEEL; KIRKMAN, 2011). Também é chamada de distância hierárquica e está relacionada à maneira com que as diferentes sociedades gerem as desigualdades entre os indivíduos (HOFSTEDE, 1980). Soares, Farhangmehr e Shoham (2007) afirmam que essa dimensão reflete as consequências das diferenças de poder e das relações de autoridade, pois influenciam a hierarquia e as relações de dependência nos contextos familiar e organizacional.

#### 3.2.1. Coletivismo *versus* individualismo

Segundo Hofstede (1980), as sociedades coletivistas são aquelas em que o interesse do grupo predomina sobre o interesse do indivíduo, tornando todos os membros de uma sociedade responsáveis por aqueles que estão à sua volta. Taras, Steel e Kirkman (2011) destacam que o nível de preferência do indivíduo em agir sozinho caracteriza o individualismo ou coletivismo de uma sociedade. Os coletivistas agem em função do grupo em troca de lealdade, enquanto os individualistas defendem interesses próprios ou de familiares próximos (SOARES; FARHANGMEHR; SHOHAM, 2007).

#### 3.1.2. Feminilidade *versus* masculinidade

Conforme Hofstede (1980), a feminilidade é a medida do quanto as tarefas e as características femininas são compartilhadas pelos homens de uma sociedade. Diz respeito aos papéis emocionais assumidos, opondo "dureza" no extremo masculino à "sensibilidade" no extremo feminino (HOFSTEDE, 1980). Soares, Farhangmehr e Shoham (2007) destacam que sociedades masculinas são aquelas que buscam sucesso e conquistas, enquanto as femininas preocupam-se com qualidade de vida e cuidado com o próximo.

#### 3.1.3. Controle da incerteza

É a medida do nível de ansiedade que os indivíduos sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas (HOFSTEDE, 1980). A capacidade em lidar com a incerteza, de acordo com Hofstede (1980) é essencialmente subjetiva, um sentimento que faz parte de herança cultural, transmitido e reforçado por instituições, como a família, a escola e o Estado. Segundo Taras, Steel e Kirkman (2011) essa dimensão explica a necessidade de estruturação, clareza e previsão que a sociedade necessita, assim como o número de dispositivos necessários à garantia da sensação de segurança.

## 4. Método de pesquisa

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa descritiva, que utiliza o método qualitativo de análise de conteúdo. A pesquisa descritiva, segundo Vaus (2002), tem como principal objetivo descrever uma realidade, evidenciando a existência e a extensão dos problemas de pesquisa relacionados às Ciências Sociais.

O estudo utilizou uma unidade de análise composta de doze indivíduos, selecionados conforme a experiência no exterior. Foram escolhidos seis participantes, que tiveram experiência de trabalho ou estudo superior a um ano no país de destino, e seis participantes sem nenhuma experiência internacional. Optou-se pela seleção de pelo menos um país por continente, a fim de atender à possível diversidade dos resultados.

**Quadro 1: Perfil da amostra**

País	Entrevistados	Experiência Internacional	Idade	Sexo	Formação	Ocupação Atual
Moçambique (África)	E1	1 ano e 6 meses em Moçambique (trabalho)	28 anos	M	Graduação em Administração, MBA em Gestão da Tecnologia da Informação	Analista de Responsabilidade Social
	E2	Não possui	27 anos	M	Graduação em Administração	Mestrando em Administração
Colômbia (América do Sul)	E3	1 ano na Colômbia (trabalho)	25 anos	M	Graduação em Administração	Administrador
	E4	Não possui	23 anos	F	Graduação em Gestão Ambiental e Administração	Administrador
EUA (América do Norte)	E5	11 anos nos EUA (estudo e trabalho)	33 anos	M	Graduação em Administração	Coordenador pedagógico em escola de Inglês
	E6	Não possui	26 anos	F	Graduação em Administração	Mestranda em Administração
Austrália (Oceania)	E7	5 anos na Austrália (estudo e trabalho)	27 anos	F	Sem graduação	Gerente de contas sênior em agência de publicidade
	E8	Não possui	30 anos	F	Graduação em Enfermagem	Mestranda em Administração
China (Ásia)	E9	1 ano na China (trabalho)	31 anos	M	Graduação em Engenharia Mecânica	Engenheiro mecânico
	E10	Não possui	30 anos	F	Graduação em Administração	Mestranda em Administração
Holanda (Europa)	E11	3 anos na Holanda (estudo e trabalho)	30 anos	M	Graduação e Mestrado em Engenharia Elétrica	Engenheiro de Desenvolvimento
	E12	Não possui	20 anos	F	Graduação em Ciências Contábeis	Mestranda em Administração

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas foram realizadas a partir de protocolos semiestruturados fundamentados nos modelos de distância psíquica de Rocha (2004) e distância cultural de Hofstede (1980). Após a realização das entrevistas, essas foram transcritas e codificadas, conforme a técnica de análise de conteúdo. A técnica de análise de conteúdo, segundo Krippendorff (2004), envolve procedimentos de identificação de padrões que fornecem *insights* e desenvolvem a compreensão do pesquisador acerca da problemática. Coffey e Atinkson (1996) destacam que a operacionalização da análise do conteúdo se dá através das seguintes etapas: codificação, identificação dos temas, análise e criação do texto qualitativo.

---

## 5. Análise dos dados

No presente momento do trabalho buscou-se fundamentar o estudo por meio dos relatos dos indivíduos entrevistados. Salienta-se que foram obtidas as percepções individuais dos entrevistados que conviveram no exterior e de pessoas que nunca deixaram o Brasil.

Tal perspectiva que envolveu pessoas que detinham experiência internacional e indivíduos que nunca viajaram para outros países possibilitou por meio da opinião dos entrevistados sobre o tema em epígrafe, confrontar as respostas relatadas com as variáveis dos modelos desenvolvidos por Rocha (2004) e Hofstede (1980), e com isso evidenciar congruências.

Conforme exposto no método de pesquisa, foram entrevistadas doze pessoas, sendo estas questionadas sobre as diferenças percebidas em cada um dos elementos que constituem o construto da distância psíquica (ROCHA, 2004) e da distância cultural (HOFSTEDE, 1980), referindo-se às diferenças percebidas entre o Brasil e outros seis países. Nesse sentido, foram analisadas as diferenças percebidas em cada país, sendo a apresentação dos dados obtidos nesta mesma estrutura.

### 5.1. Moçambique

Quando entrevistou-se os indivíduos que concentraram informações sobre o país Moçambique, percebeu-se que diante de questionamentos sobre as possíveis diferenças e semelhanças com relação ao Brasil, foram diagnosticadas evidências que aproximam psicologicamente um país do outro, como a percepção do idioma por exemplo. Tal fato, segundo Rocha (2004) e Teixeira, Moreira Silva e Lessa (2009), influenciam diretamente nos relacionamentos entre os indivíduos, o que empiricamente foi comprovado pelo Entrevistado 1, que vive há 1 ano em Moçambique:

*"Apesar de ser o mesmo idioma os dois, os dois falarem português, o sotaque é bem diferente e isso da uma diferença bem grande em termo de percepção, mas de uma forma geral isso favorece a relação"* (E1).

No relato do Entrevistado 2, que não possui experiência internacional, também foi encontrada semelhança quanto ao idioma, o que de fato comprova a ponderação desta variável do modelo de Rocha (2004) utilizado neste estudo.

*"Ambos são portugueses, se eu não estou enganado... Acredito que tenha diferenças como tem de Brasil pra Portugal ou tem mesmo dentro do próprio Brasil de região pra região, tanto que tem exemplo de dialeto, gírias, forma de comunicação e expressão até de estruturas de frases diferenciadas. Mas acredito que não seja difícil, com paciência e atenção tem alguma dificuldade de comunicação não" (E2).*

Por outro lado, também encontraram-se percepções que elevam a distância psíquica entre países. Uma diferença de percepção encontrada foi a respeito da maneira de ser do indivíduo. O Entrevistado 2, relatou que:

*"Os dois países acredito que tenha uma... Espontaneidade, "espontaneidade"; que as pessoas dos dois países devem ter alguma semelhança. Se for comparar com a cultura européia as pessoas são mais abertas, mais extrovertidas, menos fechadas a padrões mundiais, padrões rígidos. No entanto, acredito que no Brasil de alguma maneira houve mudanças, que vem passando em alguns anos, e até algumas regiões brasileiras tem esta questão formal, alguns padrões sociais já estabelecido, diferentemente da África, acho que na África deve ter uma vida mais extrovertida, menos.. padronizada, outra cultura, as pessoas devem ter a vida um pouco menos... pessoas menos fechadas, país mais alegres, pessoas mais animadas. (E2)"*

Contrariando o argumento acima, o Entrevistado 1 relata a seguinte experiência a respeito da maneira de ser do indivíduo e suas diferenças com o Brasil:

*"O brasileiro em geral é muito aberto. Eu acho que eu sou o exemplo mais aberto ainda assim, eu não importo de falar de fora, eu não importo de fala de nada, e o moçambicano não, é um povo mais reservado, é um povo mais na dele... mesmo entre eles, eles não falam sobre temas que a gente considera, que eles consideram delicados, como morte, relacionamento interpessoal" (E1).*

Nas opiniões relatadas acima percebe-se que há diferenças culturais entre os dois países na maneira de ser do indivíduo. Esta percepção pode segundo Rocha (2004), afetar os relacionamentos. Aprofundando um pouco mais, Joly (1996) explicita que quando as diferenças culturais são muito diferentes pode haver interferências negativas nos relacionamentos, o que também pode ser empiricamente diagnosticado pela citação do Entrevistado 2:

*"Pela questão cultural, este negócio do jeitinho brasileiro, do brasileiro sempre querer levar vantagem, acredito que o relacionamento no Brasil chegou a ter um grau de desconfiança elevado. E, embora eu não conheça Moçambique, fico imaginando que é um país aonde as pessoas são menos informais ainda. Um país menos desenvolvido, acredito que este fator de relacionamento seja menos padronizado, mas também talvez com a falta e padronização até de burocracia destes relacionamentos.. é... pode também ter este mesmo problema no Brasil, excesso de informalidade gerando desconfiança naquelas relações"(E2).*

Apesar da citação acima creditar um falso informalismo a respeito de Moçambique, pôde-se encontrar a interface (desconfiança) com o relato do Entrevistado 1:

*"O povo moçambicano em geral ele é pouco informal, só ali entre eles mesmo (...) Eles demoram mais pra confiar no brasileiro assim. Isso pega um pouco do que eu falei antes assim, eles esse, essa certa formalidade assim (...)" (E1).*

As duas citações expostas corroboram com o modelo de Rocha (2004) e também com a argumentação de outros autores Hoechlin (1995), Tanure e Duarte (2006), Hofstede (1980) e Teixeira, Moreira Silva e

Lessa (2009) de que a cultura pode interferir nos relacionamentos de caráter internacional. A afirmativa anteriormente pode ser comprovada quando percebe-se que no quesito relacionamentos do modelo de Rocha (2004), a autora relata que as diferenças entre países pode intervir também na interação entre as pessoas.

Ao aprofundar a análise sobre as diferenças e semelhanças culturais entre Brasil e Moçambique percebe-se que há manifestações que são pressupostas por Hofstede (1980). A título de exemplificação tem-se no Entrevistado 2 semelhanças entre o povo brasileiro e o moçambicano. O relato do Entrevistado 2 vai também ao encontro do Entrevistado 1 quando se refere apenas a Moçambique, conforme descritos abaixo:

*"Moçambique, hum.. acho que eles não devem ter muito conhecimento sobre nada, acho que eles não devem ter nenhuma preocupação com as incertezas, vai tocando o barco no dia ali...O brasileiro também é muito assim, o brasileiro é imediatista, o brasileiro não se planeja, não se.. não tem esses hábito de programar dados futuros...elaborar cenários e.. em cima desses cenários se planejando e de acordo com alguma incerteza poder se planejar.. O brasileiro também é muito assim, essa coisa de matar um leão a cada dia.. vamos viver o dia, pensar algo imediatista, viver isso aqui e pronto" (E2).*

*"O povo lá ele não ta muito preparado pra... O diferente. O moçambicano e o povo africano no geral, ele não é um povo acostumado a planejar. Então na verdade assim. As incertezas, elas fazem parte da vida deles e eles vivem o momento, eles não vivem o futuro. Eles não planejam" (E1).*

As citações acima evidenciaram o pensamento de Hofstede (1980) de como a sociedade pode se comportar diante das incertezas existentes.

## 5.2. Colômbia

Proseguindo com as análises abaixo, serão demonstradas as diferenças e semelhanças evidenciadas nas entrevistas com dois indivíduos. O Entrevistado 3 morou durante 1 ano na Colômbia e o Entrevistado 4 nunca foi ao exterior.

Na Colômbia, uma diferença relevante que ficou evidenciada é com relação a percepção da suposta imagem do Brasil no exterior. Diferentemente do pensamento do Entrevistado 4 (E4) que relata: *"Eu acho que é que nem o mundo inteiro tem né? Futebol, carnaval, sexo" (E4)*, a Colômbia tem uma imagem favorável do Brasil, fato que pode ser comprovado pelo Entrevistado 3 (E3):

*"Eles sabem que Brasil não é.. Rio de Janeiro, carnaval. Eles tem uma noção melhor, até por que a gente é vizinho... Sabem que a Amazônia é dividida na Colômbia e no Brasil. Eles sabem que o Brasil tem outras cidades como São Paulo, Brasília, então eles tem uma noção mais clara do Brasil quanto a sua realidade, não tem nada muito fictício." (E3).*

Segundo Rocha (2004) uma boa imagem de um país pode afetar favoravelmente a distância psíquica entre os seus membros, o que pôde ser demonstrado na citação acima. Ao persistir analiticamente com modelo de Rocha (2004), nota-se que há similaridades e diferenças entre Brasil e Colômbia na variável sistema político e econômico, conforme relatado pelo Entrevistado 3:

*"Não tem muita diferença. Eles também são uma república democrática, também são presidencialista. (...). Os presidentes da Colômbia e Brasil sempre tem alguma ligação...Uma negociação em comum...(...) Quanto*

*aos sistemas eu acho a única diferença é que lá, eles tem uma...Um foco maior pra situação interna do país, enquanto que aqui no Brasil, geralmente a gente vê que os governos dão foco mais pra imagem externa do que interna" (E3).*

Rocha (2004) advoga que o sistema político e econômico é uma importante variável quando se releva os negócios internacionais. Para a autora, as decisões políticas e econômicas impactam nas relações internacionais. Ao ponderar pela dimensão cultural percebeu-se que na Colômbia o grau que analisa o papel de homens e mulheres na sociedade de acordo com o modelo de Hofstede (1980), é fortemente evidenciado por uma hierarquia com domínio masculino, de acordo com o relato abaixo:

*"A sociedade colombiana é até um pouco machista assim como no Brasil. Não tanto, mas.. Eles não tem assim essa revolta das mulheres de quererem todos os direitos, mas, ao mesmo tempo eles meio que tem os cargos definidos assim pra homem e mulher. Por exemplo quando tu vai almoçar, não é como aqui em que tu senta na mesa e tu mesmo se serve, lá na Colômbia geralmente uma refeição é servida pela família, geralmente pela mãe da família. Então, todos se sentam a mesa e a mãe é que vai servir o prato de cada um, servir todos, e ai por último é que ela vai comer, e se não tiver espaço na mesa nem na mesa ela senta." (E3).*

Contraopondo a este relato, o Entrevistado 4 relata que no Brasil está havendo mudanças, em que a mulher assegura uma maior participação social. Esta perspectiva pode ser encontrada no relato subsequente:

*"Eu acho que no Brasil já tá perdendo aquela coisa de.. Homem que trabalha e tal... Tanto que a mulher já tem.. Mais... Destaque no mercado de trabalho, por que a mulher já não fica mais cuidando dos filhos" (E4).*

House et al. (2004) também corrobora com Hofstede (1980) que as diferenças entre a exploração de atributos entre homens e mulheres é uma característica cultural de uma sociedade. Quanto ao coletivismo e individualismo que também são características culturais segundo Hofstede (1980) e que podem afetar nas relações internacionais (BARAKAT et. al., 2010), o Entrevistado 3 posiciona-se da mesma forma que o Entrevistado 4, conforme os relatos abaixo:

*"Na Colômbia eles têm muito esse senso comum assim, eles também são que nem o brasileiro, é um povo que se defende, um luta pelo outro. Se eles se identificarem, se eles vêem que os dois estão lutando pelo mesmo objetivo, eles vão se juntar e tentar fazer a diferença junto. Então eles sabem trabalhar em equipe, mas também cada um busca o seu." (E3)*

*"[...] Cada um tem um pouco. Cada um tem um pouco no Brasil. Querem o melhor pra si e tal! Mas também querem melhorar o outro também né!" (E4).*

### 5.3. Estados Unidos da América

Nas entrevistas realizadas sobre os EUA ficou evidente a diferença de percepção com relação ao contexto no qual a comunicação ocorre. Segundo Mackenzie e Wallace (2011) formas de comunicação formal ou informal se diferenciam entre culturas de acordo com o nível de formalidade da comunicação, o respeito à autoridade e poder e a distância social. Conforme destacado pelo Entrevistado 5 (E5) existe um maior nível de formalidade presente na comunicação dos norte-americanos, como resultado da própria língua inglesa. Percebe-se ainda, a presença de certo respeito à hierarquia e posição dos indivíduos na sociedade:

*"A língua inglesa é uma língua bem mais "polida" (...) por isso é um pouco mais formal também (...) A linguagem formal é usada (...) entre professor-aluno, entre colegas. (...) com pessoas que tu convive todos os dias, mas há uma distância, uma formalidade, que aqui no Brasil não tem, né?" (E5)*

O Entrevistado 6 (E6), que nunca teve experiência no exterior, acredita que o contexto no qual ocorre a comunicação é parecido entre os dois países, e portanto não consegue perceber diferenças significativas:

*"Essa questão eu acho que é parecida, (...) eu não vejo essa como uma questão assim de grande diferença. Deve haver, mas eu não sei te dizer. Essa questão do formal e do informal." (E6)*

Outro aspecto com diferença de percepção entre os entrevistados é a distância do poder, que segundo Soares (2005), é o que mede o grau das pessoas aceitarem a distribuição igual ou desigual do poder nas organizações e instituições. Hofstede (1980) evidenciou em sua pesquisa a baixa distância do poder na sociedade norte-americana, visão corroborada pelo E5, que morou nos EUA:

*"Lá nos EUA (...) existe uma desigualdade, claro. Mas ela não é visível, (...) no Brasil, (...) são poucos que tem muito e muitos que tem pouco. E é (...) muito mais visível aqui, do que nos EUA e é muito maior (...) essa desigualdade (no Brasil)." (E5)*

Em contrapartida, o E6 acredita que a desigualdade é menor no Brasil, já que percebe a sociedade como mais acolhedora e menos preconceituosa:

*"Eu acho que são as mesmas, (...) Mas, (...) eu acho que lá, de repente, tem um pouco maior de preconceito. (...) Então dá pra ver isso (...) essa distância hierárquica, eu acho que lá é bem mais forte. (...) Até pelo Brasil, eu acho que ser um país mais acolhedor" (E6)*

Outra característica percebida de maneira diferente pelos entrevistados é o controle das incertezas, que segundo Hofstede (1980) é como uma sociedade se comporta frente ao inesperado e desconhecido. O E5 acredita que o brasileiro aceita melhor situações diferentes:

*"Eu acho que o brasileiro é bem mais preparado que o americano nesse ponto. Os EUA sempre teve uma economia estável, sempre foi número 1, a nação número 1, agora sim, eles tiveram alguns problemas, e eles não recebem isso muito bem." (E5)*

Para o E6, o Brasil e os EUA adotariam posturas semelhantes de sobrevivência e adaptação frente ao inesperado:

*"Pois é, nos EUA eu acho que seria mais próximo ao Brasil, porque eles pensam no deles, então cada um vai ser, se chega a acontecer uma tragédia dessa, cada um vai pensar no seu, e vai buscar aquilo pra sobreviver. Eu acho que nesse aspecto, ele é mais próximo do Brasil." (E6)*

O quesito masculinidade e feminilidade da população, conforme o modelo de Hofstede (1980) também apresentou diferença de percepção entre os entrevistados. O E5 destaca a masculinidade das duas sociedades, pois ainda são tradicionais, com papéis entre os gêneros bastante definidos:

*"Eu acho que, que as duas sociedades ainda são bem masculinas, né? Os nossos costumes do passado, que o homem era o trabalhador e a mulher cuidava dos filhos e da casa.... Isso aí ainda existe, né? Tanto lá quanto aqui" (E5)*

O E6 percebe a sociedade brasileira como mais feminina, em função de sua crença de que o brasileiro é mais acolhedor e coletivista:

*"Eu acho que o brasileiro é mais feminino. (...) E o EUA, masculino. (...) o brasileiro, ele é mais acolhedor, (...) ele tem mais sentido de mãe, sabe? (...) que pensa no coletivo. No bem da sociedade, não sei... (...) Os EUA é mais masculino, (...) eles pensam muito na praticidade das coisas, até essa questão (...) do fast food, que lá (...) muito mais ampliado essa questão do que aqui, né? Então eles pensam na praticidade, em resolver, e aqui no Brasil, tem essa questão mais amigável." (E6)*

#### 5.4. Austrália

Nas entrevistas realizadas sobre a Austrália ficou evidente a diferença de percepção na maneira de ser dos indivíduos. Segundo Rocha (2004), mesmo que seja um aspecto menos óbvio, no seu estudo foi mencionado como um importante fator de distância psíquica. O Entrevistado 7 (E7), que atualmente mora na Austrália, destaca a grande diferença que percebe entre brasileiros e australianos:

*"Extremamente diferente. Muito diferente. Uma coisa que tu percebe depois de morar um tempo aqui, (...) As pessoas parecem que tem uma bondade natural, (...) não tem aquela necessidade de ser dar bem... se dar melhor que os outros. Todo mundo se respeita, (...) tu vai perceber respeito aqui onde tu tá." (E7)*

O Entrevistado 8 (E8), que nunca teve experiência internacional, acredita que os australianos são parecidos com os brasileiros, em função do clima do país.

*"Acho que tem muito (...) a questão climática, em alguns pontos se parece muito com o do Brasil em certas regiões, um clima mais tropical, ahn...e eu acho que isso interfere no comportamento deles lá. Uhm...acho que é mais essa visão que eu tenho assim mesmo." (E8)*

Outro aspecto que apresentou diferença entre as percepções dos entrevistados foi a maneira de fazer negócios. Rocha (2004) afirma que a maneira de fazer negócios é uma característica que também define e faz parte do modelo mental dos indivíduos. O E7 destacou a postura relaxada dos australianos e a baixa utilização de tecnologia na operacionalização dos processos:

*"isso até que é meio parecido. Que o Brasil ele é meio evoluído em relação a isso, (...) o jeito que a gente trabalha nas empresas, operacionais é bem semelhantes com o daqui. Em fato, aqui em termos de tecnologia, (...) é um pouco mais atrasado, por exemplo, vários acordos, contratos e coisas aqui, são feitos via fax ainda. Enquanto que no Brasil todo já é mais digital, mais automatizado, acho bem interessante até. Mas...é bem isso...aqui o pessoal é bem relaxado, bem tranquilo, em termos de assinar contratos (...)" (E7)*

Já o E8 acredita que o Brasil esteja atrás daquilo que é desenvolvido na Austrália, contrariando o destacado pelo E7:

*"não sei se eles são estratégicos. Eu acho que o Brasil vai, (...) mais na carona, do que tão consumindo, e aí esse... eles notam... percebem que um país tá consumindo "tal coisa" eles vão seguir aquela tendência, eles não tem uma percepção deles." (E8)*

A imagem que os estrangeiros têm dos brasileiros também configura importante aspecto da distância

psíquica, que segundo Rocha (2004), está associada a provável visão projetada de “como eles nos veem”. Após a realização das entrevistas foi evidenciado que os entrevistados possuem diferentes percepções a respeito da suposta imagem do Brasil na Austrália. O E7 destacou o fato de o Brasil ser visto como todos os países da América Latina, sem diferenciação, e também evidencia que o futebol não é importante na definição da nossa identidade:

*“Primeiro que todos são negros ou morenos. Segundo, que falamos espanhol e dançamos (...) salsa. (...) A grande parte deles pensa que a América Latina é um todo (...). A gente pensa que no Brasil todo mundo sabe que nós temos um time de futebol maravilhoso, (...) Mas a maioria daqui não é tão ligada em futebol, (...) Então o brasileiro chega pra cá todo feliz, achando que a Austrália reconhece a gente por ter futebol, Havaianas e essas coisas, e não é o caso.” (E7)*

Em contrapartida, o E8 acredita que os australianos tem uma imagem estereotipada do Brasil:

*“A que todo mundo tem. (...) Carnaval, futebol, paisagens exóticas. Um pouco, de repente, ligado com a criminalidade... Acho que é isso no geral, é essa a visão que todo mundo tem do país.” (E8)*

Com relação ao coletivismo ou individualismo da sociedade, também foram encontradas diferenças significativas de percepção entre os dois entrevistados. O E7 destaca o individualismo brasileiro, e a preocupação dos australianos com o coletivo:

*“O Brasil é extremamente individualista. Muito, muito, muito individualista. Enquanto que aqui o pessoal é muito mais ligado em relação ao grupo, ao todo, a sociedade. (...) o pessoal aqui na Austrália tem muito, muito mais uma noção de coletivismo do que o Brasil. Até...não dá nem pra comparar.” (E7)*

O E8 acredita que o Brasil possui uma sociedade mais preocupada com o coletivo, e destaca a colonização como um motivo para perceber o australiano como individualista:

*“O Brasil é mais coletivista, e a Austrália eu vejo como um país mais individualista. (...) eu acho que o brasileiro ele é culturalmente mais afetivo do que (...) o australiano, mas não sei dizer assim com clareza por que. (...) Eu acho até por questão de colonização mesmo, né? O britânico...é né? É colônia britânica, né? (...) Eles são um pouquinho mais reservados.”*

## 5.5. Holanda

Nas entrevistas realizadas sobre as percepções das diferenças entre Brasil e Holanda, muitos elementos foram percebidos de forma semelhante, uma vez que o Entrevistado 10 (E10), que não possui experiência no exterior, realizou associações que aproximaram-se com as percepções do Entrevistado 9 (E9), que morou 3 anos na Holanda.

A principal associação realizada foi com o fato de a Holanda parecer um país mais liberal em função de suas políticas públicas, como a legalização da maconha e das garotas de programa, e também por ser um país que recebe muitos turistas. Por isso, quando questionados sobre a maneira de ser e o contexto da comunicação formal e informal, as percepções foram semelhantes, ou seja, brasileiros e holandeses parecem ser calorosos, informais e abertos.

*“Dá pra dizer que o brasileiro é um pouco mais caloroso, mais informal mais, mais aberto assim. Mas o*

*holandês também não deixa muito pra trás assim, as pessoas podem ter a impressão "ai país frio, as pessoas são rudes e tal", mas não é, eles são bem abertos assim, por ser um povo europeu. (...) Eles não tem essa coisa de preconceito, de xenofobismo eles são um pouco mais abertos assim, a novas culturas, a novas pessoas, enfim". (E9)*

*"Olha, os brasileiros eles são bem calorosos assim... Eles são receptivos, até os comentários que a gente vê é que quanto a isso não tem problema assim, o estrangeiro digamos se encontra aqui o brasileiro ele consegue... (...) Com que essa pessoa sintam-se até em casa, sintam-se bem. (...) Bom a Holanda ela esta acostumada a receber turistas, eu acredito que então eles seja já algo normal pra eles, e eles não devam agir de maneira fria." (E10)*

Em relação aos elementos cuja discrepância foi mais aparente foram a expectativa do consumidor, o controle das incertezas e ao individualismo e coletivismo da sociedade. De acordo com Rocha (2004), a alguns países tendem a ser mais exigentes quanto à qualidade do produto, serviço, ou entrega, sendo um elemento importante a ser relevado nas negociações internacionais. No caso da Holanda, o entrevistado que morou 3 anos no país (E9) considera os consumidores holandeses exigente quanto a qualidade do produto, enquanto o brasileiro apresenta mais impulsividade, priorizando muitas vezes o preço ao invés da qualidade.

*"Acho que na Holanda eles dão um pouco mais de ênfase na qualidade do produto assim. Eles não saem comprando qualquer coisa só porque tá barato, por exemplo, eles investem um pouco mais de tempo em pesquisar marca, modelo, o que faz, o não faz e aí compram. Acho que o brasileiro nesse sentido é um pouco mais impulsivo, (...), O brasileiro não tem muito essa cultura assim de pesquisar alguma coisa, que às vezes tu paga mais um pouco mais caro mas sabe que a qualidade é bem melhor e vai durar mais tempo". (E9)*

Já o entrevistado sem experiência internacional, E10, acredita que todos os consumidores são exigentes, afirmando que não há diferenciação da exigência do consumidor entre países.

*"Olha, eu até acho que aqui nós somos bem exigentes assim... Todos os consumidores visam qualidade nos produtos, enfim. Isso não deve ser diferente na Holanda não. Acho que isso em qualquer país seria bem semelhante, todos os consumidores buscam uma qualidade, são exigentes quanto a isso".*

A associação feita pelo E10 sobre a Holanda ser mais liberal em função de suas políticas públicas, fez com que sua percepção quanto ao controle das incertezas fosse muito diferente da percepção do E9, que viveu no país.

*"Eu acredito que na Holanda também não se tenha porque a gente pode novamente fazer a relação com esta imagem de um país liberal que eles têm. Então, se pensar nesse aspecto, a Holanda também não teria um controle ao risco, às incertezas". (E10)*

*"Numa visão mais geral assim política, acho que a Holanda apesar de ter uma máquina pública bem eficiente, eles gostam de discutir, rediscutir, pensar, repensar, planejar, bem em detalhes assim antes de tomar qualquer decisão, mas quando eles tomam a decisão eles vão até o fim, eles fazem o troço acontecer. (...) Então, comparado com o Brasil... (...) Também gostam de pensar e planejar e discutir as decisões, mas na hora de executar às vezes tem uma certa lentidão no processo, as vezes por falta de verba, enfim, as vezes é a burocracia que é muito grande." (E9)*

Quando questionados sobre as diferenças percebidas no que diz respeito ao individualismo e ao coletivismo, os entrevistados novamente tiveram opiniões distintas. A opinião do E9 vai ao encontro de

Hofstede (1980), ao afirmar que o coletivismo é uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta.

*"Eu acho que a Holanda tem uma consciência coletiva bem maior do que a do Brasil, assim, eles tem consciência de que, se eu jogar um lixo no chão, vai impactar outras pessoas, enfim nesse sentido eles são bem mais coletivos".* (E9)

*"Eu acho que ambas as sociedades elas são mais assim coletivas. Porque certas características me levam a acreditar isso sobre a Holanda. E no país, eu também vejo dessa maneira, não vejo a nação brasileira como um pouco individualista."* (E10)

## 5.6. China

As percepções dos entrevistados quanto à China também tiveram suas semelhanças e divergências. De forma geral, um aspecto que contribuiu para que algumas percepções fossem semelhantes foi a alta disseminação do conhecimento sobre a China atualmente, pois é um país que chama muito a atenção da mídia em geral e das pesquisas acadêmicas, principalmente pelos resultados que vem obtendo com o seu rápido desenvolvimento econômico.

Quando questionados sobre as diferenças percebidas quanto ao idioma, o Entrevistado 11 (E11), que trabalhou por 1 ano na China, apresentou uma descrição detalhada do aspectos em que o português e o mandarim se diferenciam, enquanto o Entrevistado 12 (E12), que nunca saiu do Brasil, sabia dizer que era diferente por não ser uma língua de origem latina.

*"Nós brasileiros aqui, o nosso idioma tem 23 ou 24 letras no alfabeto. (...) Nessas 23 letras a gente consegue formar o nosso alfabeto, várias palavras, enfim. Na China hoje, usualmente, normalmente, (...) Você tem 10 mil caracteres e nesses 10 mil caracteres, cada caractere você pode falar de 4 maneiras diferentes, são 4 tons diferentes. Então você imagina o quão complicado é o teu dia a dia num simples bom dia."* (E11)

*"Bom, a China eles falam mandarim, ne? É o mandarim, o chinês, tem mais outros idiomas, ne? (...) Eles também falam muito inglês, ne? Mas não é o idioma oficial. (...) Bom, começando que aqui a gente fala apenas uma língua, ne, que é o português(...) Eu percebo que é muito diferente, eu acho que tu não tem como entender a língua que eles falam lá, não tem nenhuma semelhança. Não é uma língua de origem latina, por exemplo."* (E12)

Atualmente, o Brasil vem buscando estreitar suas relações comerciais com a China por meio de políticas governamentais que buscam estimular não apenas a importação de produtos chineses, mas principalmente a exportação de produtos brasileiros para a China. Neste contexto, a maneira de fazer negócios com a China tem sido bastante divulgada pela mídia em função da sua atual relevância.

Nas entrevistas realizadas, perceberam-se muitas semelhanças quanto a percepção da maneira de fazer negócios com a China, sendo que o entrevistado sem experiência internacional cita a origem do seu conhecimento sobre o assunto (revistas, jornais, notícias) que muito se assemelha com a percepção do entrevistado que trabalhou e participou de várias negociações na China.

*"Na China tem todo um floreio, você começa com uma janta, você vai, você conhece a empresa, você sai de novo pra jantar, você troca muita idéia sobre muita coisa, eles te perguntam sobre muita coisa, coisas que não tem nada a ver com aquele negócio em si, enfim, você acaba criando assim uma semana de negociação, e às*

vezes passa essa semana e a negociação ainda não foi concretizada, porque o chinês ainda não tem 100% de segurança que ele possa fazer negócio contigo ou não." (E11)

"Eu li uma vez na revista Exame tinha uma reportagem inteira sobre isso que falava, que por exemplo ah pra ti fechar negócios com o chinês tu tinha que ter jantado com ele, almoçado, ido em algum lugar (...) Participado de algum momento fora desse momento reunião, (...) Aquela questão de conhecer, não só a empresa que eles estão fechando negócio mas as pessoas em si. Por exemplo, eu chego lá como gerente de uma empresa e não vou sentar na mesa negociar e fechar negócio e assinar com eles. Não, eles vão querer me conhecer, qual é a origem, qual a família, como é que ela é, como é que ela se relaciona pra depois eles pensar e ver se eles vão querer fazer negócios comigo ou não." (E12).

Outro aspecto interessante nas entrevistas foram as percepções quanto ao individualismo e ao coletivismo da sociedade. Enquanto o Entrevistado 11 percebe a sociedade chinesa como coletiva, mas em termos de relações profissionais extremamente individualista, o Entrevistado 12 percebe ao contrário, ou seja, vê o chinês como um funcionário que sabe trabalhar melhor em equipe do que o brasileiro.

"A sociedade chinesa ela é bem coletiva, super coletiva. (...) Só que dentro da empresa no dia a dia do trabalho acontece o oposto. Eles são bem individualistas. Eu durante todo tempo que eu tive lá, eu nunca vi alguém ajudar o outro. (...) No Brasil, você consegue trabalhar junto com o teu colega, você não tem medo de explicar os teus potenciais, (...) ou de dar uma dica, ou de colaborar com alguma coisa que vai ser boa pra empresa. Eu acho que o brasileiro está mais avançado nesta parte do que o chinês." (E11)

"Pelo que eu sei da cultura chinesa, eles carregam muito essa questão do, pelo menos em termos de organizações. (...) Eles consideram muito a questão do coletivismo. Do trabalhar, junto, do trabalho em equipe, do vamos conquistar as coisas, (...) e por consequência o indivíduo ganha. O que já no Brasil eu já percebo totalmente ao contrário. A questão do individualismo vem em primeiro lugar, se pra mim está bom, se eu estou conseguindo, que legal, a empresa vai conseguir. (...) Parece que o coletivismo é deixado em segundo plano, isso em termos de empresa, que reflete em termos de sociedade." (E12)

## 6. Considerações finais

Este trabalho buscou investigar como a experiência internacional interfere na percepção da distância psíquica entre o Brasil e outros seis países: Moçambique, Colômbia, Estados Unidos da América, Austrália, Holanda e China. Para tanto, analisou-se as percepções de seis pessoas com experiência internacional e seis pessoas sem experiência internacional, buscando identificar quais elementos do construto obtiveram percepções convergentes e divergentes.

A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar como o indivíduo que já viveu no exterior e o que nunca saiu do país percebe a distância psíquica do Brasil em relação a outros países, sendo notória a diferença no detalhamento das informações do entrevistado com experiência internacional comparado ao sem experiência. Os indivíduos que apenas viveram no Brasil realizam associações muitas vezes equivocadas e que comprometem suas percepções em relação a um país. Nesse sentido de diferenças culturais entre países, é importante lembrar que as empresas tendem a

optar por expandir seus negócios para mercados estrangeiros de acordo com sua proximidade psíquica com o mercado doméstico (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Todavia, os gestores responsáveis por tomar esta decisão são influenciados pela sua percepção do quanto este mercado estrangeiro se aproxima do mercado de origem (DOW, 2000), e esta percepção pode ser influenciada pelas experiências acumuladas do indivíduo. Por isso, conclui-se, a partir das entrevistas realizadas, que a experiência internacional pode interferir na percepção da distância psíquica entre países.

Além da comparação das percepções da distancia psíquica entre países, esta pesquisa também contribuiu para melhor entender quais características das variáveis dos modelos teóricos são relevantes no momento de diferenciar um país de outro. Ao realizar a codificação das entrevistas, foi possível identificar que aspectos são percebidos para analisar as diferenças entre a variável "idioma", por exemplo. No modelo de Rocha (2004), foi identificado que o idioma é uma importante variável no construto da distância psíquica. Porém, não se sabe quais características da variável foram levadas em consideração na percepção da distância psíquica. Por meio das entrevistas realizadas, foi possível identificar que a gramática, a abrangência da língua (o quanto a língua falada em tal país também é falada em outros países), e as variações da língua (dialetos) foram levadas em consideração para diferenciar a língua portuguesa da inglesa, por exemplo.

Devido à natureza qualitativa do estudo e às limitações referentes ao número de entrevistados, assim como a outras limitações decorrentes do método utilizado, não é possível chegar a generalizações sobre a questão central do estudo, ou seja, como a experiência internacional interfere na percepção da distância psíquica. No entanto, os resultados obtidos fornecem indícios interessantes de indivíduos com e sem experiência internacional mobilizam alguns elementos perceptuais para pensar as diferenças entre o Brasil e outros países.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se desenvolver uma pesquisa quantitativa cujo objetivo consiste em avaliar, conforme a escala proposta por Leite (1981), a percepção da distância psíquica em uma escala de 1 a 7, sendo 1 muito semelhante e 7 muito diferente, buscando comprovar as diferenças na percepção da distância psíquica do Brasil e outros países, novamente dividindo a amostra em indivíduos com experiência internacional e indivíduos que nunca saíram do Brasil.

## Referências

- Azar, G.; Drogendijk, R.; (2014), "Psychic Distance, Innovation, and Firm Performance", *Management International Review*, Vol.54, Num.5, pp.581-613. doi: 10.1007/s11575-014-0219-2
- Barakat, L. L.; Ramsey, J.; Oliveira, P. V. S.; Monteiro, P. R. R. (2010), "Distância cultural e modos de entrada: um estudo das maiores transnacionais brasileiras", *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo*, Vol.5, Num. 2, pp.167-193, 2010.
- Barkema, H. G.; Shenkar, O.; Vermeulen, F.; Bell, J. H.; (1997), "Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Num. 2, pp. 426-442.
- Beckerman, W.; (1956), "Distance and the pattern of intra-European trade", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 38, Num. 1, pp. 31-40.
- Blomkvist, K.; Drogendijk, R.; (2013), "The impact of psychic distance on Chinese outward foreign direct investments", *Management International Review*, Vol. 53, Num. 5, pp.659-686. doi: 10.1007/s11575-012-0147-y
- Brewer, P. A.; (2007), "Operationalizing psychic distance: a revised approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 15, Num. 1, pp. 44-66. doi: 10.1509/jimk.15.1.044
- Chapman, M.; Gajewska-De Mattos, H.; Clegg, J.; Buckley, P. J.; (2008), "Close neighbours and distant friends—perceptions of cultural distance", *International Business Review*, Vol. 17, Num. 3, pp. 217-234. DOI: doi:10.1016/j.ibusrev.2008.01.007
- Cho, K. R.; Padmanabhan, P.; (2005), "Revisiting the role of cultural distance in MNC's foreign ownership mode choice: the moderating effect of experience attributes", *International Business Review*, Vol. 14, Num. 3, pp. 307-324. doi:10.1016/j.ibusrev.2005.01.001
- Coffey, A.; Atkinson, P.; (1996), "Making sense of qualitative data: complementary research strategies", Sage Publications, Thousand Oaks.
- Da Silva, M. G. F.; Rocha, A. M. C.; Figueiredo, O.; (2007), "Medindo o construto da distância psíquica", *Economia e Gestão*, Vol. 7, Num. 14, pp. 1-178.
- Dow, D.; (2000), "A note on psychological distance and export market selection", *Journal of International Marketing*, Vol 1, Num. 1, pp. 51-64.
- Dow, D.; Larimo, J.; (2009), "Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research", *Journal of International Marketing*, Vol. 17, Num. 2, pp. 74-98. doi: 10.1509/jimk.17.2.74
- Evans, J.; Treadgold, A.; Mavondo, F.T.; (2000), "Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework", *International Marketing Review*, Vol. 17, Num. 4/5, pp. 373-91. doi: 10.1108/02651330010339905
- Fletcher, R.; Bohn, J.; (1998), "The impact of psychic distance on the internationalisation of the Australian firm", *Journal of Global Marketing*, Vol. 12 Num. 2, pp. 47-68. doi: 10.1300/J042v12n02\_04
- Ford, D.; (1984), "Buyer/seller relationships in international industrial markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 13, Num. 2, pp. 101-113. doi: 10.1002/tie.5060270104
- HILAL, A.; HEMAIS, C.; (2003), "O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 7, Num.1, pp. 109-124. doi: 10.1590/S1415-65552003000100006
- Hofstede, G.; (1980) "Culture's consequences: international differences in work-related values", Sage Publications, Beverly Hills.
- Hutzschenreuter, T.; Kleindienst, I.; Lange, S.; (2014), "Added psychic distance stimuli and MNE performance: Performance effects of added cultural, governance, geographic, and economic distance in MNEs' international expansion" *Journal of International Management*, Vol.20, Num.1, pp.38-54. doi:10.1016/j.intman.2013.02.003

- Johanson, J.; Vahlne, J.-E.; (1977), "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 Num. 1, pp. 23–32.
- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F.; (1975), "The internationalization of the firm – four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12 Num. 3, pp. 305–322.
- Joly, A.; (1996), "Alteridade: ser executivo no exterior". In: CHANLAT, J. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, Atlas, São Paulo.
- Klein, S.; Roth, V.J.; (1990) "Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered", *International Marketing Review*, Vol. 7 Num. 5, pp. 27–38. doi: 10.1108/EUM000000001533
- Kogut, B.; Singh, H.; (1988) "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Num. 3, pp. 411–432, 1988.
- Krippendorff, K.; (2004), "Content analysis: an introduction to its methodology", Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mackenzie, L.; Wallace, M.; (2011) "The communication of respect as a significant dimension of cross-cultural communication competence", *Cross-Cultural Communication*, Vol.7, Num.3, pp.10–18. doi: 10.3968%2Fj.ccc.1923670020110703.175
- Magnusson, P.; Schuster, A.; Taras, V.; (2014), "A Process-Based Explanation of the Psychic Distance Paradox: Evidence from Global Virtual Teams", *Management International Review*, Vol. 54, Num. 3, pp. 283–306. doi: 10.1007/s11575-014-0208-5
- Majocchi, A. Valle, L., D.; D'Angelo, A.; (2015), "Internationalisation, cultural distance and country characteristics: a Bayesian analysis of SMEs financial performance", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 16, Num. 2, pp. 307–324. doi: 10.3846/16111699.2012.720600
- Nordman, E. R.; Tolstoy, D.; (2014), "Does relationship psychic distance matter for the learning processes of internationalizing SMEs?" *International Business Review*, Vol. 23, Num.1, pp.30–37. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.08.010
- Nordström, K.; Vahlne, J.; (1992), "Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years". In: *International Trade and Finance Association's Annual Conference, Texas*, pp. 242–259.
- O'Grady, S.; Lane, H.; (1996), "The psychic distance paradox", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Num. 2, pp. 309–333, 1996.
- Prime, N.; Obadia, C.; Vida, I.; (2009), "Psychic distance in exporter–importer relationships: A grounded theory approach", *International Business Review*, Vol. 18, Num. 2, pp. 184–198. doi:10.1016/j.ibusrev.2009.02.011
- Rocha, A. M. C.; (2004), "O Construto da Distância Psicológica: componentes, mediadores e assimetria". In: Hemais, C. A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*, Mauad, Rio de Janeiro Vol.1, pp.40–80.
- Sachdev, H. J.; Bello, D. C.; (2014). "The effect of transaction cost antecedents on control mechanisms: Exporters' psychic distance and economic knowledge as moderators", *International Business Review*, Vol.23, Num.2, pp. 440–454. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.07.003
- Sethi, D., Guisinger, S.E., Phelan, S.E., Berg, D.M.; (2003), "Trends in foreign direct investment flows: a theoretical and empirical analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34 Num. 4, pp. 315–26.
- Soares, A. M.; Farhangmehr, M.; Shoham, A.; (2007), "Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies", *Journal of Business Research*, Vol.60, pp.277–284, 2007. doi:10.1016/j.jbusres.2006.10.018
- Soares, R. C. M.; (2005), "Estudo das diferenças culturais como empecilho à harmonização contábil: casos do Brasil, EUA e Japão", 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 132f.
- Sousa, C.M.P.; Bradley, F.; (2006) "Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?" *Journal of International Marketing*, Vol. 14 Num. 1, pp. 49–70.

Souza, C., Lages, L. F.; (2011), "The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy", *International Marketing Review*, Vol. 28 Num. 2, pp. 201-222. doi: 10.1108/02651331111122678

Swift, J. S.; (1999), "Cultural closeness as a facet of cultural affinity: a contribution to the theory of psychic distance", *International Marketing Review*, Vol. 16, Num. 3, pp. 182- 201. doi: 10.1108/02651339910274684

Tanure, B.; Duarte, R. G.; (2006) "Gestão Internacional", Saraiva, São Paulo.

Taras, V.; Steel, P.; Kirkman, B. L.; (2011), "Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions", *Journal of World Business*, 2011. doi:10.1016/j.jwb.2011.05.001

Teixeira, L. A. A.; Silva, J. T. M.; Lessa, L. C. de C.; (2011) "Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica", *REDES, Santa Cruz do Sul*, Vol.16, Num.1, pp.19 – 38.

Uhlenbruck, K.; (2004), "Developing acquired foreign subsidiaries: The experience of MNEs in transition economies. *Journal of International Business Studies*", Vol. 35, Num. 2, pp. 109-123. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400070

Vaus, D. de.; (2002), "Surveys in social research", Allen & Unwin, Sydney.

Zhang, J.; (2014), "The Psychic Distance of the Enterprise Internationalization", *Chinese Journal Management*, pp. 575-579.



## El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia

ÁREA: 5  
TIPO: Aplicación

*ISO 9001 and TQM in companies in Colombia*  
*ISO 9001 e TQM em empresas na Colômbia*

### AUTORES

**Jorge Benzaquen-de Las Casas<sup>1</sup>**  
CENTRUM Católica Graduate Business School,  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
jbenzaq@pucp.pe

**Jorge Convers-Sorza**  
Novasoft SAS, Bogotá, Colombia  
jconverss@novasoft.com.co

1. Autor de contacto:  
CENTRUM Católica Graduate Business School;  
Pontificia Universidad Católica del Perú; Jr. Daniel Alomía Robles Robles 125; Santiago de Surco; Lima 33; Perú

*El presente estudio muestra el impacto de tener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con ISO 9001:2008 de las empresas en Colombia en base a nueve factores de éxito usados para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM). Se analizaron 207 empresas con la finalidad de hacer una comparación entre las que tienen dicha certificación y aquellas que no la tienen. Asimismo, se propone que la metodología empleada en este estudio se aplique en otros países latinoamericanos.*

*This study shows the impact of having a Quality Management System with ISO 9001:2008 certification in companies in Colombia on the basis of the nine factors that measure the success of Total Quality Management (TQM) implementation. 207 companies were analyzed with the aim of establishing a comparison between ISO 9001 certified companies and those without the certification. This study also proposes that the methodology used for this study might be applied in other Latin American countries.*

*Este estudo mostra o impacto de ter um sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 em empresas na Colômbia sobre a base dos nove fatores que medem o sucesso da Gestão da Qualidade Total (GQT). 207 empresas foram analisadas com o objetivo de estabelecer uma comparação entre as empresas certificadas (ISO 9001) e aqueles sem a certificação. Este estudo propõe igualmente que metodologia utilizada neste estudo pode ser aplicada em outros países latino-americanos.*

DOI	RECIBIDO	ACEPTADO
10.3232/GCG.2015.V9.N3.05	25.05.2015	19.08.2015

## 1. Introducción

Las empresas en los diferentes sectores del mundo han implementado la TQM como un enfoque de gestión puesto que, si se implementa de manera efectiva, puede fortalecer su posición competitiva; adaptarse al mercado cambiante; lograr mayor productividad; brindar una mejor imagen al mercado; disminuir los excesos, desperdicios y los defectos; mejorar la administración; obtener mayor rentabilidad; mejorar la satisfacción, lealtad y retención del cliente; incrementar la estabilidad laboral, entre otros (Westcott, 2013). Algunas investigaciones (Escanciano, Fernández, & Vásquez, 2003; Marín & Gimeno, 2009, etc.) señalan que la certificación ISO 9001 tiene efectos positivos sobre la implementación de la TQM. En la presente investigación se busca comparar si existen diferencias significativas en las empresas colombianas certificadas con aquellas que no lo están y analizar si la certificación ISO 9001 impacta en los factores de éxito de la TQM.

Este estudio toma como referencia la metodología utilizada por Benzaquen (2013) a fin de describir el nivel de calidad en las empresas peruanas con respecto a los nueve factores de TQM estudiados. Sin embargo, en el presente artículo la estructuración del modelo base se ha modificado en tres factores: diseño del producto, gestión de los proveedores y planeamiento de la calidad.

## 2. Revisión de la Literatura

### 2.1. Calidad

Para definir el concepto de calidad intervienen diversos aspectos que se deben tomar en consideración, puesto que dicha noción ha tenido una evolución significativa a través del tiempo. La organización Internacional de Normalización (ISO) en la Norma Internacional ISO 9000:2005 define el concepto de calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

En la actualidad, el concepto de calidad está relacionado con el producto y la satisfacción del cliente, en ese sentido, la norma ISO 9000 señala que calidad es el grado en que el conjunto de características inherentes (proceso, producto o sistema) de una entidad cumple con los requisitos o necesidades establecidas e implícitas (ISO, 2005). Como consecuencia de esto aparece el enfoque de la TQM. El concepto de Administración de la Calidad Total engloba todos los procesos de la organización y a todas las personas que la componen para tratar de obtener una mejora continua que conlleve a la satisfacción del cliente (Miranda & Chamorro, 2007).

### 2.2. Administración de la Calidad Total (TQM)

La Administración de la Calidad Total (TQM) es un concepto que surge a principios de los años 80 a partir del trabajo de Deming, el padre de la TQM (D'Alessio, 2012).

Aún no se tiene un consenso sobre una definición para la TQM, pero existen diversas propuestas acerca de los factores de la calidad y excelencia que las organizaciones deben aplicar. Por

**PALABRAS CLAVE**  
**TQM, ISO 9001,**  
**calidad, empresas**  
**Colombia**

**KEY WORDS**  
**TQM, ISO 9001,**  
**quality, companies**  
**Colombia**

**PALAVRAS-CHAVE**  
**GQT, ISO**  
**9001, qualidade,**  
**empresas**  
**Colômbia**

**CÓDIGOS JEL:**  
**L10, L15, M11**

ejemplo, Saraph et al. (1989) consideran que para lograr la TQM se deben cumplir siete factores de éxito: liderazgo de la alta dirección; desempeño del departamento de calidad; entrenamiento; diseño del producto; gestión de procesos; datos sobre calidad; y relaciones con empleados. Asimismo, Black y Porter (1995, 1996) proponen los siguientes ocho factores para lograr la TQM: cultura de calidad corporativa; planificación operativa de la calidad; relaciones con suministradores; sistemas de medición para la mejora en calidad; gestión de personas y clientes; gestión de las relaciones externas; estructuras de trabajo en equipo; gestión estratégica de la calidad; orientación a la satisfacción del cliente; y comunicación de información para la mejora. Zhang et al. (2000) sostiene que los instrumentos de evaluación para indexar la gestión de la calidad son once: liderazgo; gestión y política de calidad; declaración del plan y de la visión; evaluación; control y mejora del proceso; diseño del producto; mejora del sistema de calidad; procedimientos de participación de los trabajadores; reconocimiento y recompensa; educación y capacitación; y enfoque en el cliente. Sun (2000) propone ocho factores para lograr la TQM: liderazgo; proceso; proveedores; estrategia; recursos humanos; enfoque en el cliente; información; y resultados empresariales.

La TQM se ha convertido en una estrategia interna que las organizaciones utilizan para obtener mejoras en sus procesos a través de la reducción de pérdidas y costos, mejoras de procedimientos internos, atención oportuna y eficiencia de clientes y proveedores, así como óptimos tiempos de entrega y de servicio postventa. Su adopción implica inversión, cambios organizacionales y un periodo de tiempo que permita asimilar los cambios. La alta gerencia debe asegurar la comprensión de las ventajas en la organización y ejercer liderazgo durante el proceso, puesto que estos son prerequisites para acceder a los beneficios de la TQM (Santos & Álvarez, 2007).

Investigaciones recientes (Jiménez, D. et al., 2015; Suárez, M. F., Ablanedo, J. H., 2014; Altayeb, M., Bashir, M., 2014) muestran que la TQM está estrechamente relacionada con un efecto positivo del sistema de calidad total en el rendimiento.

### 2.3. Norma ISO

Las normas internacionales de gestión empresarial se han incrementado de manera considerable y la más implementada es la Norma ISO 9000 emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) (Casadesús et. al., 2005; Organización Internacional de Normalización, 2012).

La norma ISO 9000:2005 está basada en el concepto de modelo de proceso y se sustenta en ocho principios gerenciales de calidad vigentes: enfoque en el cliente; liderazgo; involucramiento del personal; enfoque de procesos; enfoque de sistemas para la administración; mejora continua; enfoque basado en hechos; y relaciones de beneficio mutuo con el proveedor. Estos principios constituyen el fundamento de la familia de normas del sistema de gestión de calidad ISO 9000 (Organización Internacional de Normalización, 2005). Por otro lado, la norma ISO 9001 versión 2008 es el estándar requerido para evaluar la capacidad de cumplir con las especificaciones de los clientes y los lineamientos regulatorios. Asimismo, promueve la adopción de un sistema de gestión de calidad basado en procesos cuyo enfoque está determinado por el cumplimiento de los requerimientos del cliente. Se puede emplear cuando una organización necesite demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los requisitos legales. Es el único estándar de la familia ISO 9001 para el que se puede solicitar la certificación de una tercera parte. Esta norma busca especificar los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar un producto que satisfaga los requisitos del cliente y aumentar la

satisfacción del cliente con la aplicación eficaz del sistema, los procesos para la mejora continua y asegura la conformidad de los requisitos del cliente y de ley aplicables al producto (Organización Internacional de Normalización, 2008).

#### 2.4. Relación entre la certificación ISO 9000 y la implementación de la TQM

Se han realizado diversos estudios que cuestionan los beneficios de la norma ISO 9000. Existen diversas críticas y cuestionamientos a esta norma. Por ejemplo, Seddon (2000) indicó que es difícil hallar empresas en las que existan mejoras fehacientes en sus rendimientos empresariales producto de haber implementado la ISO 9000. Según el autor, esto ocurre debido a que la ISO 9000 no tiene relación con las concepciones de calidad de Deming (1986), Juran (1988) y Crosby (1979). Asimismo, argumentó que las empresas buscan la certificación ISO 9001 debido a que están sometidas al mandato de los clientes, puesto que si no cuentan con esta certificación los clientes no acceden a la compra.

Entre los estudios acerca de la relación y efectos de la norma en la implementación de la TQM con resultados negativos se tiene a Terziovski et al. (1997), quienes realizaron una investigación con empresas del sector manufactura y se basaron en hallar la diferencia que existe entre las empresas certificadas con ISO 9000 y las que no lo tienen, así como la relación entre estas circunstancias y la existencia de un sistema de TQM. Para esto, los autores estudiaron un total de 858 empresas en Australia y Nueva Zelanda. Los resultados evidenciaron la débil influencia de la certificación ISO en la mejora de los estados financieros para aquellas empresas en las que no se desarrolló un programa de TQM. García Miranda (2001) en un estudio acerca de la opinión de las empresas españolas sobre la ISO 9000, afirmó que a pesar de que muchas empresas tienen presente la mejora continua, cuando entran en un proceso de certificación de calidad existen muchas más empresas que, una vez obtenido el certificado, orientan sus recursos a mantenerlo y pierden el objetivo principal de calidad. Esto ocurre porque no se sienten satisfechos con los resultados de la certificación y, en consecuencia, pierden el interés en seguir profundizando el concepto. Romero y Serpell (2007) en su investigación intentaron determinar el impacto real de las empresas chilenas constructoras certificadas con ISO 9001 en el desempeño del cumplimiento de los principios de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). Los resultados indicaron que las empresas cumplen parcialmente los principios de un SGC propuestos por la ISO 9001:2000 a pesar de estar certificadas, por ende, no se refleja en su totalidad el incremento de la calidad que ofrecen en el cliente final. Finalmente, Martínez-Costa et al. (2009) realizaron un estudio que reveló que las empresas certificadas con la norma ISO 9001 no obtuvieron resultados significativamente mejores que aquellas organizaciones que no estaban certificadas. En esta investigación se analizó 713 empresas españolas y se concluyó que la certificación ISO 9001 no produce mejoras relevantes en lo que compete a nueve factores que miden el desempeño de las empresas. Estos son los siguientes: costos de producción; rapidez y entrega; flexibilidad para cambiar el volumen de producción y adaptación de stocks; tiempo de ciclo; calidad interna; calidad externa; satisfacción del consumidor; cuota de mercado; y satisfacción de los empleados.

Entre las investigaciones que concluyen que existe una relación positiva entre la certificación ISO y la implementación de la TQM se tiene un estudio realizado en la industria griega que indica que un primer paso hacia la calidad total lo constituye la norma ISO 9000, puesto que ofrece una mejora significativa en la cultura y compromiso de calidad y a su vez ofrece beneficios en la organización (Gotzmani & Tsiotras, 2001). Asimismo, Escanciano, Fernández y Vásquez (2003) realizaron un estudio con 749 empresas españolas de manufactura y servicios que cuentan con certificación ISO 9000. Se demostró que el 80% de estas empresas presentan actividades encaminadas a la TQM, puesto que la certificación

ISO 9000 propicia la realización de acciones más avanzadas de mejora continua. Han et al. (2007) investigaron las empresas de manufactura certificadas con ISO 9000 en Estados Unidos y concluyeron que existe una relación significativa y positiva entre la certificación y las prácticas de TQM, resultando un aumento del rendimiento en las empresas en todos los factores de TQM y en la competitividad de la organización, la que a su vez incrementa la satisfacción del cliente. Marín y Gimeno (2009) estudiaron el nivel de implementación de las prácticas de TQM y el nivel de resultados empresariales como factores que caracterizan a las empresas certificadas con ISO 9000 en el sector de la industria de muebles en España. Se realizó una investigación con 515 empresas entre los años 2003 y 2005, cuya muestra ascendió a 130 empresas (certificadas y no certificadas). Los resultados no permitieron realizar alguna afirmación acerca de que la certificación afecte el grado de implantación de prácticas para reducir actividades que no añaden valor en el proceso de producción. Sin embargo, sí pudo establecer que existe un efecto significativo sobre el grado de implantación medio del resto de requisitos de TQM.

De forma más reciente, Sitki y Aslan (2012) en su estudio en empresas pequeñas y medianas en Turquía, encontraron que las empresas certificadas con ISO 9001 tuvieron un mayor número de prácticas de TQM que las empresas sin certificación.

Benzaquen (2014) realizó un estudio para describir el nivel de calidad en las empresas peruanas con respecto a nueve factores de TQM y para observar las diferencias considerando si están certificadas con ISO 9001 o no. En esta investigación se concluyó que las empresas peruanas con certificación ISO 9001 tienen un mejor desempeño en los nueve factores analizados en comparación con aquellas que no están certificadas.

Finalmente, cabe indicar que estudios (Gotzmani & Tsiotras, 2001; Escanciano, Fernández & Vásquez, 2003; Han et al., 2007; Marín & Gimeno, 2009; Sitki & Aslan, 2012) concluyen que las empresas que implementan la TQM son más eficientes, pero también hay estudios con resultados inconclusos (García-Miranda, 2001; Romero & Serpell, 2007; Martínez-Costa et al., 2009), lo que conlleva a realizar una línea de investigación más profunda acerca del tema.

---

### 3. Calidad en Colombia

En Colombia, el artículo 78 de la Constitución Política señala: "La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad" (Constitución Política de Colombia, 1991) instituyendo la gestión de la calidad como prioridad en las empresas colombianas. La gestión de la calidad en Colombia se inicia con la creación del Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) el 10 de mayo de 1963. Este organismo está afiliado a la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) y a la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y tiene como objetivos: apoyar a las empresas en temas de calidad; crear normas técnicas; certificar empresas y actividades profesionales. El grupo de empresarios y directivos gremiales que lideró esta iniciativa consideraba que las normas técnicas permitirían mejorar la productividad y competitividad de la industria nacional.

En 1964, el Decreto N° 767 otorgó a ICONTEC el carácter de Organismo Asesor y Coordinador en Normalización. En 1984, y luego de conformar más de 12 comités técnicos y elaborar varias normas, el gobierno colombiano dictó el Decreto N° 2746, conocido como el "Nuevo Estatuto de Normas y Calidades",

que reconoce al ICONTEC como Organismo Nacional de Normalización (ONN). Con esta decisión no solo se reconoce la relevancia del trabajo de ICONTEC, sino que se le atribuyen funciones relacionadas con la calidad (ICONTEC, 2014).

El modelo de desarrollo económico en Colombia ha experimentado un periodo de reestructuración a partir de los años 1990 y 1991, puesto que se realizaron acuerdos de integración comercial, se efectuó la privatización de servicios y empresas estatales y se otorgó un acceso directo para la inversión extranjera. (Garay, 1998).

Posteriormente, en agosto de 1997, ICONTEC fue acreditado por la DAR/TGA, que es el sistema alemán de acreditación para la certificación de sistemas de calidad basadas en las NTC ISO 9000 (ICONTEC, 2014). De esta forma, ICONTEC entra al mundo de los sistemas de gestión de la calidad para apoyar uno de los retos más importantes de las empresas, luego de la apertura económica iniciada en 1990 por el expresidente Virgilio Barco e impulsada por su sucesor el presidente César Gaviria: competir en calidad con empresas de casi todo el mundo. Sin embargo, fue recién en 2002 que el presidente Álvaro Uribe Vélez decide iniciar procesos de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y desarrollar una estrategia de largo plazo para que más 80% de las empresas exportadoras logren obtener la certificación ISO 9001, antes del 2019, fecha del bicentenario de la independencia de Colombia (CNP, 2006).

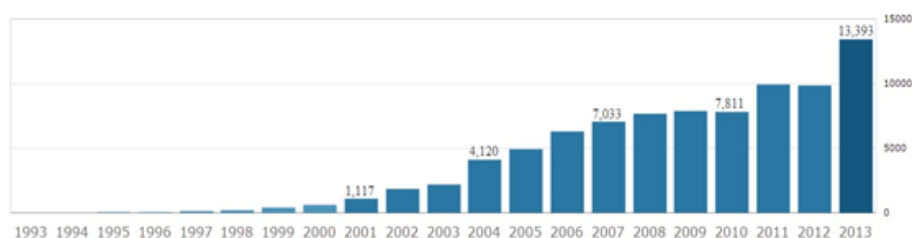
Asimismo, en el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) N° 3446 "Lineamientos para una política nacional de la calidad" se establecen las especificaciones que se convierten en una política de Estado orientada a incrementar la competitividad de las empresas en Colombia y a mejorar las actividades de regulación, control y vigilancia. En este documento también se identifican los organismos que emiten la certificación, los organismos de inspección y los laboratorios acreditados. (CONPES, 2006).

En cuanto a la certificación ISO 9001, Colombia es el segundo país latinoamericano con más empresas certificadas, después de Brasil, según la información de la ISO Survey (2013). Dentro de las empresas certificadas se encuentran empresas privadas y públicas. Es importante mencionar que, en el año 2003, el gobierno colombiano aprobó la ley N° 872 que exigía a las entidades del sector público establecer un sistema de Gestión de Calidad. Sin embargo, posteriormente y mediante el Decreto N° 2375 de 2006, se elimina la obligatoriedad y deja la certificación como opcional.

La [Figura 1](#) presenta la evolución del número de empresas certificadas en Colombia desde 1993 hasta 2013.

**Figura 1: Evolución de empresas con certificación ISO 9001 en Colombia**

**Evolución de la certificación ISO 9001 en Colombia**



Nota. Tomado de ISO Survey, 2013.

Como se indica en la Figura 1, el crecimiento ha sido escalonado y sostenido a diferencia de otros países como Perú y Chile que han presentado altibajos. En el año 2001, 1,117 empresas obtuvieron el certificado ISO 9001. Asimismo, el número de empresas certificadas en 2004 fueron 4,120. En el año 2007, las empresas con certificado ISO 9001 siguieron aumentando y sumaron 7,033. Finalmente, en 2013 el número incrementó de manera significativa a 13,393 empresas certificadas con ISO 9001, de las cuales, el sector manufactura lidera el número de empresas certificadas con 1,686, sigue el sector logística (transporte) con 1,199 empresas. El sector de educación en 2013 tuvo 1,147 empresas que obtuvieron la certificación ISO 9001, mientras que 769 empresas del sector reparaciones lograron certificarse (ISO Survey, 2013).

En Colombia, el Centro Nacional de Productividad (2006) realizó un estudio que tuvo como objetivo determinar el impacto de la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en las empresas certificadas por ICONTEC en Colombia y otros organismos de certificación durante el período de 2000 a 2005. Este estudio consideró ocho principios: orientación al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque de procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, hechos y datos para la toma de decisiones, y relaciones con los proveedores. El estudio concluyó que los mayores niveles de desarrollo en la aplicación de los principios se encuentran en enfoque al cliente, enfoque de sistema para la gestión y liderazgo. Asimismo, el 95% de los empresarios indicó que la certificación ha sido positiva para sus empresas. Menos del 1% expresó que el impacto de la certificación fue negativo.

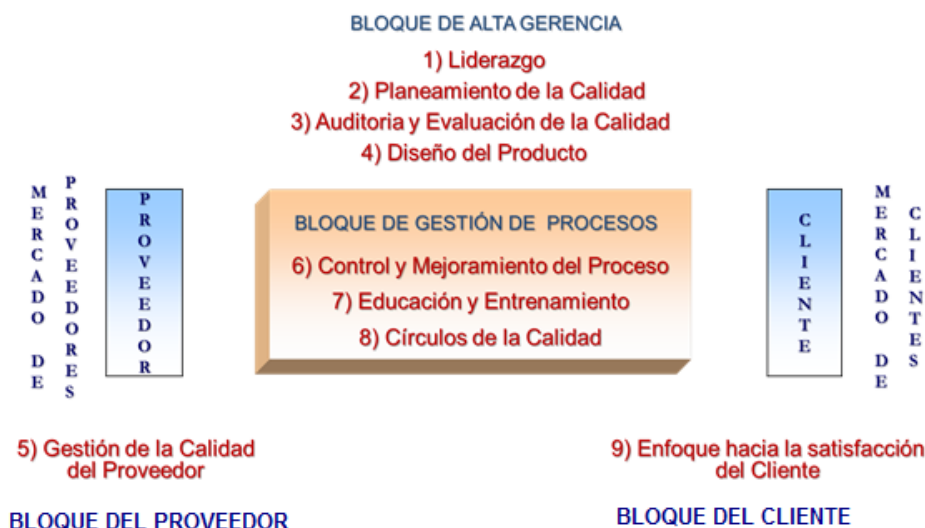
## 4. Metodología

En la investigación se analiza el impacto de la certificación ISO 9001 en la TQM. Se compararan nueve factores del TQM entre empresas certificadas y aquellas empresas que no poseen la certificación. Los factores de TQM analizados son los siguientes: (a) Liderazgo; (b) Planeamiento de la calidad; (c) Auditoría y evaluación de la calidad; (d) Diseño del producto; (e) Gestión de la calidad del proveedor; (f) Control y mejoramiento del proceso; (g) Educación y entrenamiento; (h) Círculos de la calidad; e (i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente, de acuerdo al instrumento detallado en el Apéndice A. Del modelo de Benzaquen (2013) se ha modificado los siguientes factores: Planeamiento de la calidad, diseño del producto y evaluación del proveedor. Cada uno de estos factores incluye variables que consideran de tres a cinco preguntas (Apéndice B).

En la [Figura 2](#) se muestran los factores agrupados en los cuatro bloques principales de la organización.

En este estudio se quiere identificar si las empresas colombianas con certificación ISO 9001 tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no están certificadas y así revalidar si existe un impacto positivo de una certificación ISO 9001 en el nivel de calidad de una empresa. También se desea verificar si existe una relación entre los factores de TQM considerados en el estudio y los principios de la norma ISO 9000:2005.

Figura 2: Modelo de Nueve Factores de TQM en la Empresa



Nota. Tomado de Benzaquen (2013).

## 5. La Muestra

El cuestionario final tiene 35 preguntas acerca de la implementación de la TQM en las empresas nacionales e internacionales que están constituidas en Colombia. Se administraron las encuestas a 6,000 empresas de las cuales se recibió respuesta efectiva de 5,124 empresas en territorio colombiano. Esta población se obtuvo mediante la Cámara de Comercio de Bogotá y la revista Nota Económica, y se generó un subconjunto de registros de los sectores o subsectores. Los criterios de selección incluyeron ubicación geográfica, periodo de establecimiento, tipo de empresa según sus operaciones productivas y número de personas empleadas. Las empresas son de bienes y servicios. Todas son sociedades con fines de lucro. La población no incluye empresas públicas ni oficiales.

La obtención del tamaño de la muestra se realizó en base a la población mencionada con un intervalo de confianza de 95% y un margen de error permitido del 7%, que nos da un total de 189 empresas. La selección de la muestra se llevó a cabo usando un muestreo probabilístico aleatorio y para calcular el tamaño de la muestra se consideró la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * (\alpha_c * 0.5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

$$n = 188.5279 \approx 189$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra;

N: Tamaño de la población (5,124 empresas);

$\_c$ : Valor correspondiente a la distribución de Gauss (1.96 para un intervalo de confianza de 95%); y

e: Margen de error permitido (7%).

El cuestionario se realizó en el último trimestre del año 2014 y se obtuvieron 207 respuestas utilizables. De la muestra, el 59% posee certificación ISO 9001 (123 empresas), mientras que el 41% restante (84 empresas) no están certificadas. El perfil del informante se describe en la [Tabla 1](#).

**Tabla 1: Descripción de empresas participantes en la muestra**

Descripción	Año 2014 Total
<b>Total de empresas</b> (Número de empresas)	<b>207 (100%)</b>
Empresas de Bienestar: salud, educación y asesoría	31 (14.98%)
Empresas de Conversión: extracción, transformación y reducción	11 (5.31%)
Empresas de Logística: almacenamiento, transporte, comercio	73 (35.27%)
Empresas de Manufactura: construcción, fabricación y ensamblaje	74 (35.75%)
Empresas de Reparaciones: reconstrucción, renovación y restauración	2 (0.97%)
Empresas de Seguridad: protección, financiamiento, defensa y orden	13 (6.28%)
Otras	3 (1.45%)
<b>Tamaño de empresa</b> (Por número de trabajadores)	
Empresa grande (201 a más)	72 (34.78%)
Empresa mediana (51-200)	71 (34.30%)
Empresa pequeña (11-50)	53 (25.60%)
Microempresa (1-10)	11 (5.31%)
<b>Tiempo de Fundación:</b>	
Más de 20 años	139 (67.15%)
16 a 20 años	22 (10.63%)
11 a 15 años	26 (12.56%)
6 a 10 años	16 (7.73%)
0 a 5 años	4 (1.93%)
<b>Persona que contestó:</b>	
Miembro de Directorio	10 (4.83%)
Presidente o Gerente General	87 (42.03%)
Gerente de Área o Jefe de Departamento	84 (40.58%)
Otro	26 (12.56%)

De las 207 empresas encuestadas, 147 son de manufactura y logística. De esas 147, el 60.5% cuentan con certificación ISO 9001. Asimismo, del total de empresas encuestadas, 143 son empresas grandes y mediana, de las cuales el 65.7% están certificadas. Finalmente, son 161 las empresas con más de 16 años de funcionamiento en el mercado, de las cuales solo el 63.3% cuentan con ISO 9001.

Cabe indicar que en bienes, las empresas de manufactura incluyen construcción, fabricación y ensamblaje, estas son 74, lo que equivale al 35% de la muestra. De estas, el 78% de la muestra son medianas y grandes empresas. Por otro lado, en servicios, las empresas de logística en las cuales se incluye el almacenamiento, transporte y comercial, son 73, esto representa el 35% de la muestra. De estas, son empresas medianas y grandes el 55%. Considerando a las empresas de manufactura y logística, que son el 70 % de la muestra aproximadamente, el 50% son empresas grandes y medianas en el estudio.

Se analizó las preguntas del cuestionario calculando el Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados. George y Mallery (2003) indicaron los siguientes rangos para evaluar el valor del alfa de Cronbach: ">0.9 Excelente; >0.8 Bueno; >0.7 Aceptable; >0.6 Cuestionable; >0.5 Pobre; y <0.5 Inaceptable". La [Tabla 2](#) muestra que, en este estudio, en todos los factores se obtuvo un valor mayor a 0.8, el cual es bueno. Cabe señalar que el correlativo de las preguntas no guarda el orden consecutivo de los factores que se midieron.

**Tabla 2: Resultados del Alpha de Cronbach**

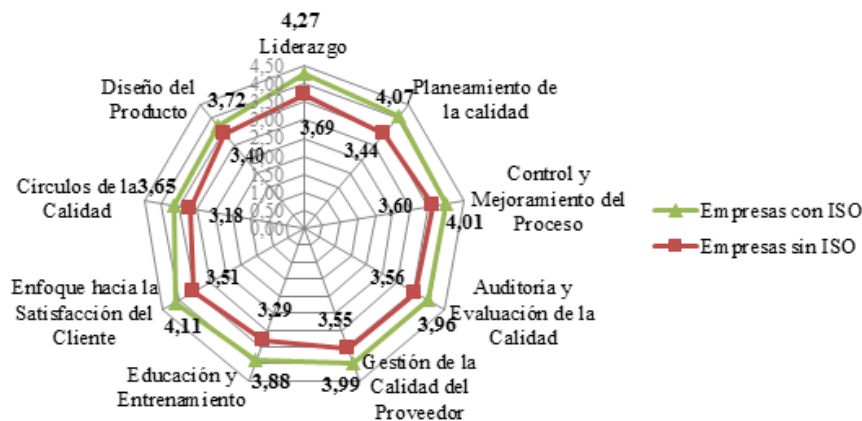
Factor	Alpha de Cronbach	N° Preguntas
Liderazgo	<b>0,919</b>	<b>5</b>
Planeamiento de la Calidad	0,873	3
Auditoria y Evaluación de la Calidad	0,813	3
Diseño del Producto	0,900	3
Gestión de la Calidad del Proveedor	0,847	4
Control y Mejoramiento del Proceso	0,846	5
Educación y Entrenamiento	0,899	4
Círculos de la Calidad	0,890	4
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	<b>0,843</b>	4
Escala Total	0,979	35

.....

## 6. Análisis de los Resultados

Los resultados obtenidos en relación a los factores de la calidad total se detallan en el Apéndice C. Se halló que el promedio en todos los factores 3.47 en las empresas sin ISO 9001 y 3.96 para las empresas con ISO 9001. Esto muestra una tendencia hacia la implementación de prácticas de calidad por parte de las empresas en Colombia, quizás influenciada por las exigencias de calidad en el mercado nacional e internacional e impulsada por una política de Estado orientada a mejorar la competitividad y productividad de las empresas a través de la regulación en la calidad, todo ello en el marco de la apertura económica iniciada en el país desde 1990. La Figura 3 muestra el comparativo de los resultados obtenidos por factores de las empresas certificadas y no certificadas con ISO 9001. Las empresas certificadas obtienen mayor valor que las que no lo están en todos los factores. Se puede apreciar que en ambos casos (empresas certificadas y empresas sin certificación) el factor "Liderazgo" tiene el promedio más alto y el factor "Círculos de la Calidad" tiene el promedio más bajo.

Figura 3: Comparación de Factores en Empresas con y sin certificación ISO 9001 en el 2014



Se analizó la distribución de la muestra a fin de decidir el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas para el estudio. Para ello se aplicó la prueba de Kolgorov-Smirnov, la cual determinó la no normalidad de la distribución muestral. Los resultados se muestran en el Apéndice D. Con la finalidad de determinar y comparar la heterogeneidad de las calificaciones de cada uno de los factores en empresas certificadas con ISO 9001 respecto a las no certificadas y analizar si existen diferencias significativas en el desempeño en los nueve factores estudiados, se utilizó la prueba de U de Mann Whitney para muestras independientes. En el Apéndice E también se encuentran los resultados obtenidos, evidenciando si existe o no un impacto en la certificación de las empresas en Colombia en la implementación de la TQM.

En cuanto al Bloque de Alta Gerencia tenemos cuatro factores. A través de la muestra observamos que el promedio obtenido por el **factor Liderazgo ( $X_1$ )** ha sido el mayor de los nueve factores estudiados (4.03). La diferencia en los valores obtenidos entre empresas con ISO y empresas sin ISO es significativa en todas las variables del factor; esto puede explicarse por la participación activa de los líderes de las organizaciones en la implementación de procesos de gestión calidad, motivando al personal, fomentando su colaboración en estos procesos y asignando los recursos para el logro de los objetivos empresariales. Este factor se relaciona con el principio de la Norma ISO 9000:2005, "Liderazgo", que indica el establecimiento de la unidad de propósito y la orientación de la organización desde los líderes. Este factor obtiene los valores más altos, lo cual indica la importancia de la alta gerencia dentro de una organización y la percepción de que busca el éxito a largo plazo.

En la muestra, respecto al **factor Planeamiento de Calidad ( $X_2$ )** las empresas con certificación ISO 9001 poseen un promedio significativamente superior a las empresas sin la certificación en todas las variables del factor. Este resultado se debe a que la norma ISO 9001 exige el planeamiento de políticas, objetivos y planes de calidad en una organización, así como el involucramiento de todo el personal en los mismos, favoreciendo la percepción de los colaboradores acerca de la calidad en su organización. Este factor está relacionado con el principio de la calidad "Enfoque de Sistema para la Gestión" de la norma ISO 9000:2005, que recomienda identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, lo cual mejorará la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Según la percepción de los encuestados de las empresas con certificación ISO, su organización tiene metas específicas y detalladas en cuanto a calidad, además, presta atención al cumplimiento de las normas relacionadas a ella. En las empresas sin certificación la percepción de estas características dentro de la organización es significativamente menor, evidenciando la importancia de la implementación de la norma en el planeamiento de la calidad.

A través de la muestra observamos, en el **factor Auditoría y Evaluación de la Calidad ( $X_3$ )**, se obtuvo una calificación de 3.96 en las empresas con certificación ISO, en comparación a un 3.56 de las empresas sin esta certificación. Esta diferencia es significativa y se debe a que la auditoría y la evaluación regular de las políticas y planes de calidad son requerimientos de la certificación y se realizan constantemente, elevando la percepción de evaluación y auditoría en la organización. Sin embargo, en la variable relacionada a la utilización del benchmarking en la empresa no se encuentra una diferencia significativa entre los resultados de ambos grupos, lo que indica que la percepción de la utilización de esta herramienta es indistinta a la certificación ISO 9001 en la empresa. Este factor se relaciona con el principio de "Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones" al establecer indicadores de calidad para la evaluación y auditoría.

En el **factor Diseño del Producto ( $X_4$ )**, el grupo de empresas con certificación ISO 9001 posee un promedio significativamente superior en comparación a las empresas no certificadas, debido a que la norma ISO considera los requerimientos del cliente para el proceso de diseño y desarrollo del producto, proceso que requiere planeamiento para su éxito. Eso explica la diferencia entre ambos grupos en relación al uso de un método para desarrollar el diseño del producto. Sin embargo, en la variable de los requerimientos del cliente no se encontraron diferencias significativas, lo que indica que la percepción en esta variable es considerada importante por las empresas con la certificación ISO 9001 y las que no la tienen. Este factor se relaciona con el principio de "Enfoque al cliente", debido a que evalúa en qué medida las organizaciones consideran las necesidades del cliente y las integra en su producción.

En el Bloque del Proveedor tenemos según la muestra, en el **factor Gestión y Calidad del Proveedor ( $X_5$ )**, existe en todas sus variables una diferencia significativa entre los valores obtenidos en este factor por

empresas con ISO 9001 con respecto a las que no la tienen. Esto se puede explicar porque la norma recomienda establecer relaciones de cooperación a largo plazo entre la organización y los proveedores, gestionar el control de calidad en los productos suministrados por los proveedores y recoger información acerca de su desempeño en calidad. Este factor se relaciona con el principio "Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor" de la norma ISO 9000:2005, que establece la interdependencia entre proveedores y organizaciones, fomentando relaciones beneficiosas para ambos lados. Asimismo, Colombia forma parte de una economía globalizada que ha suscrito varios Tratados de Libre Comercio y existe una tendencia a conformar redes de valor, donde la relación con los proveedores adquiere mayor importancia. Las empresas certificadas con ISO 9001 son percibidas como mejores gestores de sus relaciones con los proveedores respecto a las que no lo están, aumentando de esta forma su competitividad y extendiendo o trascendiendo su sistema de gestión de la calidad hacia organizaciones externas. Esta percepción es beneficiosa, tanto dentro como de la organización como fuera de la misma.

En el Bloque de Gestión de Procesos, en el **factor Control y Mejoramiento del Proceso ( $X_6$ )** se observa, en la muestra, que las empresas con certificación ISO 9001 poseen un promedio superior en comparación a las empresas no certificadas. Este puntaje se explica porque la norma ISO promueve la adopción del enfoque de procesos en las empresas con el propósito de analizar los procesos internos y realizar cambios para conseguir mayor eficiencia y rentabilidad. Asimismo, se observa que en las empresas sin certificación ISO es la segunda en importancia de los nueve factores estudiados. La variable con la calificación más baja dentro del factor fue la relacionada al uso de las siete herramientas de control de calidad en ambos grupos; asimismo, en las empresas sin ISO obtuvo la calificación más baja de todas las variables analizadas en el estudio. Considerando que estas herramientas sirven para mejorar la eficiencia y la administración de costos de los procesos, y que en la norma ISO figura dentro de los requisitos de medición análisis y mejora, se explica un mejor resultado en las empresas que tienen una certificación ISO. En relación a la variable sobre si el proceso operativo de la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega a los clientes, la diferencia entre las calificaciones de ambos grupos es marginal. Esto podría deberse a si bien la Norma ISO tiene un enfoque al cliente, hoy en día las empresas tienden a centrarse en el cliente y en satisfacer sus requerimientos independientemente si se cuenta con una certificación, puesto que es un aspecto fundamental en la gestión empresarial, al igual que en la variable X41. Este factor se relaciona con el principio de "Enfoque basado en procesos" porque las actividades se administran como procesos para poder evaluarse y mejorarse.

A través de la muestra se observa que en el **factor Educación y Entrenamiento ( $X_7$ )**, la variable sobre si los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad posee un promedio de 3.88 en empresas con certificación ISO y 3.29 en empresas sin esta certificación. Esta diferencia es significativa y evidencia una mejor percepción de la participación, entrenamiento y capacitación en cuestiones de calidad de los trabajadores de empresas con certificación ISO 9001, en comparación a las no certificadas. Este factor se relaciona con el principio de "Participación del Personal" de la norma ISO 9000:2005 que recomienda el compromiso del personal, a todos los niveles, por ser esenciales dentro de la organización, lo que posibilita que sus habilidades se utilicen de manera beneficiosa.

En la muestra, el **factor Círculos de Calidad ( $X_8$ )** posee un promedio de 3.65 en empresas con certificación ISO 9001 y 3.18 sin certificación. Esta es una diferencia significativa que está influenciada por el hecho que la norma promueve los círculos de calidad en relación a la mejora continua del desempeño de la organización; sin embargo, el promedio obtenido por las empresas con ISO 9001 en este factor es el de menor puntaje en todos los factores analizados, lo que hace suponer que las empresas colombianas certificadas no hacen uso constante o adecuado de ésta técnica. Este factor se relaciona con los

principios de "Mejora Continua", por la evaluación constante y búsqueda de soluciones para las dificultades encontradas; y "Participación del Personal" por la necesidad de incluir a varios integrantes de la organización para que se lleve a cabo esta técnica.

En el Bloque del Cliente, el factor **Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente** ( $X_9$ ), según la muestra observada, obtiene una media de 4.11 para las empresas con certificación ISO y un valor de 3.8 en las empresas sin la certificación. Esta diferencia significativa se debe a que la norma tiene un enfoque al cliente y promueve la satisfacción de sus requerimientos (necesidades y expectativas). La calificación de las empresas sin certificación ISO es de 3.20 en la variable relacionada a las quejas de los clientes. Es la más baja del factor, frente a un 4.4 de las empresas con ISO. Se resalta la influencia de la certificación en el resultado, al ser un requerimiento de la norma evaluar la satisfacción de los clientes. Este factor se relaciona con el principio de "Enfoque al cliente" que resalta la importancia de satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, sus requisitos y el esfuerzo en exceder sus expectativas.

## 7. Conclusiones

Los valores del Alpha de Cronbach en los nueve (9) factores del TQM son ">0.8 y en algunos casos >0.9", lo cual se considera bueno y excelente respectivamente, al medir la confiabilidad del instrumento utilizado.

En la evaluación del nivel de calidad en la muestra de las empresas colombianas, en función a nueve factores de TQM estudiados, se obtuvo estadísticamente "diferencias significativas" en todos los factores entre las empresas con certificación ISO 9001 y las que no cuentan con la certificación, siendo mayores en las primeras.

Los resultados confirman que las empresas con certificación ISO 9001 tienen mejor desempeño en los nueve factores de TQM analizados en el estudio comparadas con empresas no certificadas. Este resultado en la muestra resalta la importancia y los efectos positivos de la certificación en el nivel de calidad de las empresas colombianas.

De los nueve factores evaluados, los que obtuvieron un mayor promedio son: Liderazgo y Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente; fundamentando la importancia que tienen dentro de la implementación de este sistema

De acuerdo a la muestra, existe una relación entre los factores escogidos para medir el TQM con los principios de la Norma ISO 9000:2005. Los principios de gestión de la calidad están representados por los factores evaluados que consideran la satisfacción al cliente, los procesos y la mejora continua como parte esencial en su Sistema de Gestión de Calidad.

A través de la muestra se puede observar la relevancia del liderazgo para la implementación de la calidad total, tanto en empresas con ISO así como en las no certificadas, acentuando la necesidad de la capacitación de la alta gerencia en las empresas colombianas en un marco de apertura económica, exigencia de los socios comerciales y competencia en el mercado global.

---

La implementación de las teorías de la calidad en las empresas colombianas favorecerá el enfoque desde sus líderes para asegurar la competitividad y calidad en el mercado nacional e internacional, buscando el éxito a largo plazo y la sostenibilidad de la organización. El líder es percibido como responsable en la implementación de la gestión de la calidad que define la política, establece los objetivos y metas de calidad, asigna los recursos apropiados para el cumplimiento de los mismos y alienta la participación de sus colaboradores.

De acuerdo a la muestra, las empresas colombianas se enfocan en la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Este interés es mayor en las empresas con certificación ISO debido a las exigencias planteadas por la norma, que considera a las organizaciones como dependientes de sus clientes. Por lo tanto, estas deben conocer y comprender sus necesidades.

Asimismo, Colombia forma parte de una economía globalizada que ha suscrito varios Tratados de Libre Comercio y existe una tendencia a conformar clústers y redes de valor, donde la relación con los proveedores adquiere mayor importancia. Las empresas certificadas ISO 9001 gestionan de mejor forma sus relaciones con los proveedores respecto a las que no lo están, aumentando de esta forma su competitividad y extendiendo o trascendiendo su sistema de gestión de la calidad a organizaciones externas.

Es necesaria la capacitación para el uso de Círculos de Calidad. La percepción de su correcta utilización tiene una tendencia a no hacerse en las empresas sin certificación y es la más baja en las empresas certificadas. De acuerdo a la muestra, las empresas colombianas sin certificación, en la percepción de la educación y el entrenamiento recibido en aspectos de calidad muestra una tendencia a no hacerse. De la misma manera, se aconseja mejorar los aspectos relacionados al diseño del producto, considerando plenamente los requerimientos de los clientes en el mismo.

Se espera que los resultados de esta investigación sirvan de aliento para que las empresas colombianas obtengan una certificación ISO 9001, debido al impacto favorable de ésta en la calidad de sus procesos y productos y, por lo tanto, en la satisfacción de sus clientes.

Por último, el instrumento utilizado para el presente estudio puede ser replicarse en otros países latinoamericanos a fin de generar investigaciones que ilustren el panorama de la gestión de calidad en los países de la región.

---


---

## Referencias

- Altayeb, M., Bashir, M. (2014). *Implementing total quality management (TQM) in the Palestinian construction industry*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(8), 878-887.
- Benzaquen, J. (2013). "Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso peruano", *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol. 7, Núm. 1, pp. 41-59.
- Benzaquen, J. (2014). "La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú", *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol. 8, Núm. 1, pp. 67-89.
- Black, S.; Porter, L.J. (1995). "An empirical model for total quality management", *Total Quality Management*, Vol. 6, Núm. 2, pp. 149-164.
- Black, S.; Porter, L.J. (1996). "Identification of the critical factors of TQM", *Decision Sciences*, Vol. 27, Núm. 1, pp. 1-21.
- Casadesús F. M. I.; Heras S. (2005). "El boom de la calidad de las empresas españolas", *Universia Business Review*, 1, pp. 90-101.
- Centro Nacional de Productividad. (2006). "Impacto de la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad en las empresas colombianas", *ICONTEC, Colombia*.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES). (2006). "Lineamientos para una política nacional de calidad". Recuperado de: <http://www.asosec.org/pdf/conpes3446.pdf>.
- Constitución Política de Colombia. (1991). III, 78.
- Crosby, P. (1979). "Quality is Free: The Art of Making Quality Certain", McGraw-Hill, New York.
- D'Alessio, F. (2012). "Administración de las Operaciones Productivas", Pearson / CENTRUM Católica Graduate Business School, México.
- Deming, W. E. (1986). "Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis", Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, España.
- Escanciano G. C. E.; Fernández S. J.; Vázquez O. (2003). "Influencia de la certificación ISO 9000 en el avance de la empresa española hacia la calidad total", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 1, pp. 99-114.
- Garay L. J. (1998). "Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización 1967-1996", DNP, Bogotá, Colombia.
- García-Miranda, C. E. (2001). "La empresa española y su opinión sobre el ISO 9000. Análisis de los resultados de un estudio empírico", *Economía Industrial*, Núm. 341, pp. 151-159. Recuperado de: <http://minetur.gob.es/Publicaciones/Publicaciones-periodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/341/14CarmenEscanciano.pdf>
- George, D.; Mallery, P. (2003). "SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)", Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Gotzamani, K. D.; Tsiotras, D. G. (2001). "An Empirical study of the ISO 9001 Standards contribution towards total quality management", *International Journal of Operations & Production management*, Vol. 7, Núm. 4, pp. 247-60.
- Han, S. B.; Chen, S. K.; Ebrahimpour, M. (2007) "The impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance", *Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 13, Núm. 2.
- ICONTEC (2014). Recuperado de: <http://www.icontec.org/index.php/es/nuestra-compania/nuestra-compania/nuestra-historia>
- Jiménez, D.; Martínez, J.; Martínez, A.; Dine, H., (2015) *Total quality management performance in multinational companies: A learning perspective*. *The TQM Journal*, 27(3), 328-340.

- Juran, J. M.; Gryna, F. M. (1988). *Juran's quality control handbook 4th ed.*, Mc Graw Hill, New York.
- Marín, L. M.; Gimeno, J. (2009). "La certificación ISO 9000 en el sector industrial del mueble: evidencias sobre la cultura de calidad total y las ventajas que la caracterizan". Recuperado de: <http://aedemvirtual.com/articulos/iedee/v16/161077.pdf>
- Martínez-Costa, M.; Choi, T. Y.; Martínez, J. A.; Martínez-Lorente, A. R. (2009). "ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited", *Journal of Operations Management*, Vol. 27, Núm. 6, pp. 495. Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/219509443?accountid=28391>
- Miranda, F.; Chamorro, A. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*, Delta Publicaciones, Madrid, España.
- Organización Internacional de Normalización ISO (2005). *Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario*, Suiza.
- Organización Internacional de Normalización ISO (2008). *Norma Internacional ISO 9001, Requerimientos para un Sistema de Gestión de la Calidad*, Suiza
- Organización Internacional de Normalización (2012). *The ISO Survey of Certifications*. ISO copyright office, Ginebra, Suiza.
- Organización Internacional de Normalización [ISO Survey] (2013). "Evolution of ISO 9001 certificates in Colombia". Recuperado de: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO9001&countrycode=CO#countrypick>
- Romero, T.; Serpell, A. (2007). "Evaluando el logro de los principios de la gestión de la calidad en empresas constructoras certificadas según ISO 9001:2000", *Revista Ingeniería de Construcción*, Vol. 22, Núm. 3, pp. 197-213.
- Santos, M.; Álvarez, L. (2007). "Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial," *Universia Business Review*, Vol. 1, Núm. 13, pp. 76-89
- Saraph, G.V.P.; Benson, G.; Schroeder, R.G. (1989), "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, Vol. 20, Núm. 4, pp. 810-29
- Seddon, J. (2000). *The case against ISO 9000*. Oak Tree, Taylorville, IL.
- Sitki, M.; Aslan, E. (2012). "The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29, Núm. 7, pp. 753-778
- Suárez, M. F.; Ablanedo, J. H. (2014). *Total quality management principles: Implementation experience from Mexican organizations. Total Quality Management and Business Excellence*, 25(5-6), 546-560.
- Sun, H. (2000). "A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, Núm. 6, pp. 636-666.
- Terziovski, M.; Samson, D.; Dow, D. (1997). "The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand", *Journal of Operations Management*, Vol. 15, Núm. 1, pp. 1-18
- Westcott, R. T. (2013). *The Certified Manager of Quality/Organizational Excellence Handbook*, American Society for Quality, Milwaukee, Estados Unidos.
- Zhang, Z.; Wasznik, A.; Wijngaard, J. (2000). "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing industries", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 7, pp. 730-55.

## APÉNDICE A. Cuestionario enviado a las empresas



**CENTRUM**  
GRADUATE BUSINESS SCHOOL  
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA DEL COLOMBIA

Fecha

**CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA**

**A. Su empresa o institución está ubicada:**

a. ( ) En Bogotá  
b. ( ) En provincia

**B. Su empresa es:**

a. ( ) Pública  
b. ( ) Privada  
c. ( ) Otra (Instituciones) \_\_\_\_\_

**C. ¿Cuántos trabajadores tiene?**

a. 1 a 10 ( )  
b. 11 a 50 ( )  
c. 51 a 200 ( )  
d. 201 a más ( )

**D. Su cargo es:**

a. ( ) Miembro de Directorio.  
b. ( ) Gerente General.  
c. ( ) Gerente de Área o Jefe de Departamento.  
d. ( ) Otro (Por favor especifique) \_\_\_\_\_

**E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?**

a. ( ) Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje  
b. ( ) Conservación: extracción, transformación, reducción  
c. ( ) Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración  
d. ( ) Logístico: almacenamiento, transporte, comercial  
e. ( ) Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden  
f. ( ) Bienestar: salud, educación, asesoría  
g. ( ) Otra \_\_\_\_\_

**F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?**

a. ( ) 0 - 5  
b. ( ) 6 - 10  
c. ( ) 11 - 15  
d. ( ) 16 - 20  
e. ( ) Más de 20

**G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?**

( ) Sí ( ) No

**H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa**

**I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad**

a. De 1 a 2 años ( )  
b. De 3 a 7 años ( )  
c. De 8 a más años ( )

**NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA.**  
Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar circuitos de calidad.					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los circuitos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los circuitos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de circuitos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa-Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto (planes o servicios).					

## APÉNDICE B. Preguntas de los Factores de la Calidad

Factores de la Calidad	Variables (preguntas)
Alta Gerencia – $X_1$	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa – $X_{11}$ La alta gerencia de la empresa alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad – $X_{12}$ La alta gerencia de la empresa se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad – $X_{13}$ La alta gerencia de la empresa proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad – $X_{14}$ La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo – $X_{15}$
Planeamiento de la Calidad – $X_2$	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad – $X_{21}$ La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad – $X_{22}$ La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad – $X_{23}$
Auditoría y Evaluación de la Calidad – $X_3$	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad – $X_{31}$ El <i>benchmarking</i> se utiliza ampliamente en la empresa – $X_{32}$ La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones – $X_{33}$
Diseño del Producto – $X_4$	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto – $X_{41}$ La empresa invierte en el diseño del producto – $X_{42}$ La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto – $X_{43}$
Gestión de la Calidad del Proveedor – $X_5$	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores – $X_{51}$ La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad – $X_{52}$ La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada – $X_{53}$ La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores – $X_{54}$
Control y Mejoramiento de Proceso – $X_6$	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes – $X_{61}$ Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente – $X_{62}$ Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento – $X_{63}$ La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones) – $X_{64}$ La empresa implementa el control de calidad con eficacia – $X_{65}$
Educación y Entrenamiento – $X_7$	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad – $X_{71}$ La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad – $X_{72}$ Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad – $X_{73}$ La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte – $X_{74}$
Círculos de Calidad – $X_8$	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad – $X_{81}$ La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad – $X_{82}$ Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa – $X_{83}$ La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad – $X_{84}$
Enfoque hacia la satisfacción del cliente – $X_9$	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes – $X_{91}$ La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años – $X_{92}$ El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes – $X_{93}$ La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes – $X_{94}$

## APÉNDICE C. Valores promedios por factor

	Empresas Encuestadas (207)	Empresas con ISO (123)	Empresas sin ISO (84)
<b>Alta Gerencia - Liderazgo - X<sub>1</sub></b>	<b>4.03</b>	<b>4.27</b>	<b>3.69</b>
X <sub>11</sub>	4.1	4.3	3.7
X <sub>12</sub>	4.0	4.3	3.7
X <sub>13</sub>	3.7	4.0	3.3
X <sub>14</sub>	3.9	4.2	3.6
X <sub>15</sub>	4.4	4.5	4.2
<b>Planeamiento de Calidad - X<sub>2</sub></b>	<b>3.81</b>	<b>4.07</b>	<b>3.44</b>
X <sub>21</sub>	4.0	4.3	3.6
X <sub>22</sub>	3.8	4.0	3.4
X <sub>23</sub>	3.6	3.8	3.3
<b>Auditoría y evaluación de la calidad - X<sub>3</sub></b>	<b>3.80</b>	<b>3.96</b>	<b>3.56</b>
X <sub>31</sub>	3.9	4.2	3.5
X <sub>32</sub>	3.5	3.6	3.3
X <sub>33</sub>	4.0	4.1	3.9
<b>Diseño del Producto - X<sub>4</sub></b>	<b>3.59</b>	<b>3.72</b>	<b>3.40</b>
X <sub>41</sub>	3.6	3.6	3.5
X <sub>42</sub>	3.7	3.9	3.5
X <sub>43</sub>	3.5	3.7	3.2
<b>Gestión de la Calidad del Proveedor - X<sub>5</sub></b>	<b>3.81</b>	<b>3.99</b>	<b>3.55</b>
X <sub>51</sub>	3.8	3.9	3.6
X <sub>52</sub>	4.2	4.2	4.0
X <sub>53</sub>	3.7	3.8	3.4
X <sub>54</sub>	3.6	4.0	3.2
<b>Control y Mejoramiento del Proceso - X<sub>6</sub></b>	<b>3.84</b>	<b>4.01</b>	<b>3.60</b>
X <sub>61</sub>	4.0	4.1	3.8
X <sub>62</sub>	4.0	4.1	3.8
X <sub>63</sub>	4.1	4.2	3.9
X <sub>64</sub>	3.3	3.6	2.9
X <sub>65</sub>	3.9	4.1	3.5
<b>Educación y Entrenamiento - X<sub>7</sub></b>	<b>3.64</b>	<b>3.88</b>	<b>3.29</b>
X <sub>71</sub>	3.6	3.9	3.2
X <sub>72</sub>	3.6	3.8	3.2
X <sub>73</sub>	3.6	3.8	3.4
X <sub>74</sub>	3.8	4.0	3.4
<b>Círculos de la Calidad - X<sub>8</sub></b>	<b>3.46</b>	<b>3.65</b>	<b>3.18</b>
X <sub>81</sub>	3.6	3.8	3.3
X <sub>82</sub>	3.5	3.7	3.2
X <sub>83</sub>	3.5	3.8	3.2
X <sub>84</sub>	3.2	3.4	3.0
<b>Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente - X<sub>9</sub></b>	<b>3.86</b>	<b>4.11</b>	<b>3.51</b>
X <sub>91</sub>	3.9	4.0	3.6
X <sub>92</sub>	3.7	3.8	3.6
X <sub>93</sub>	3.9	4.4	3.2
X <sub>94</sub>	3.9	4.1	3.6
<b>Valor Promedio (Y)</b>	<b>3.76</b>	<b>3.96</b>	<b>3.47</b>

Nota. Los Valores del 1 al 5 significan:

- 1- Totalmente en desacuerdo;
- 2- En desacuerdo;
- 3- Neutral;
- 4- De acuerdo; y
- 5- Totalmente de acuerdo.

## APÉNDICE D. Resumen de la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov en la muestra

Nº	Hipótesis Nula	Sig.
1	La distribución de Liderazgo es normal con la media 4,035 y la desviación estándar 0.86.	,000 <sup>1</sup>
2	La distribución de Planeamiento de la Calidad es normal con la media 3,813 y la desviación estándar 0.90.	,000 <sup>1</sup>
3	La distribución de Control y Mejoramiento del Proceso es normal con la media 3,844 y la desviación estándar 0.77.	,000 <sup>1</sup>
4	La distribución de Auditoría y Evaluación de la Calidad es normal con la media 3,797 y la desviación estándar 0.88.	,000 <sup>1</sup>
5	La distribución de Gestión de la Calidad del Proveedor es normal con la media 3,812 y la desviación estándar 0.84.	,000 <sup>1</sup>
6	La distribución de Educación y Entrenamiento es normal con la media 3,644 y la desviación estándar de 0.90.	,000 <sup>1</sup>
7	La distribución de Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente es normal con la media 3,862 y la desviación estándar 0.86.	,000 <sup>1</sup>
8	La distribución de Círculos de Calidad es normal con la media 3,458 y la desviación estándar 0.91.	,000 <sup>1</sup>
9	La distribución de Diseño del Producto es normal con la media 3,588 y la desviación estándar 1.04.	,000 <sup>1</sup>
10	La distribución de Total es normal con la media 3,774 y la desviación estándar 0.878.	,000 <sup>1</sup>

*Nota.* Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es 0.05.

<sup>1</sup> Corrección de significación de Lilliefors.

## APÉNDICE E. Resumen de la prueba U de Mann-Whitney para heterogeneidad muestras independientes

	<b>p</b> Sig. asintótica (bilateral)
Alta Gerencia - Liderazgo - X <sub>1</sub>	,000
Planeamiento de Calidad - X <sub>2</sub>	,000
Auditoría y evaluación de la calidad - X <sub>3</sub>	,001
Diseño del Producto - X <sub>4</sub>	,005
Gestión de la Calidad del Proveedor - X <sub>5</sub>	,000
Control y Mejoramiento del Proceso - X <sub>6</sub>	,000
Educación y Entrenamiento - X <sub>7</sub>	,000
Círculos de la Calidad - X <sub>8</sub>	,000
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente - X <sub>9</sub>	,000
Nota. *p < 0.05 = diferencia significativa en la calificación a un nivel de error de 0.05% *p > 0.05 = no existen diferencias significativas	
<b>Variables que no tienen diferencias significativas</b>	<b>p</b>
X <sub>32</sub> - El <i>benchmarking</i> se utiliza ampliamente en la empresa	,075
X <sub>41</sub> - Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	,292
X <sub>61</sub> - El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	,171



## Remuneração Estratégica: um Estudo Multicasos

ÁREA: 1  
TIPO: Caso

129

*Strategic Remuneration: a Multicases Study*  
*Remuneración Estratégica: un Estudio de Casos Múltiples*

### AUTORES

**Harrison Bachion Ceribeli<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
harrisonbceribeli@hotmail.com

**Ana Luiza Ribeiros da Silva**

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
analuiza-ribeiro@hotmail.com

**Camila Alves Guilarducci**

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
k.alves11@hotmail.com

**Larissa Gabriela Rodrigues Garcia**

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
larissagarcia@gmail.com

1. Autor contato: Instituto de Ciências Sociais Aplicadas; Rua do Catete, 166; Centro, Mariana, MG, Brasil.

*Esta pesquisa objetivou descrever as práticas de remuneração estratégica adotadas pelas organizações na atualidade. Realizou-se um estudo multicasos em quatro organizações. A coleta de dados operacionalizou-se por meio de um questionário eletrônico. Como resultados, mapearam-se as práticas de remuneração adotadas, assim como o alinhamento entre estas e o processo de avaliação de desempenho. Analisando os casos estudados, identificaram-se alguns caminhos que as organizações estão adotando em termos de compensação dos funcionários: (1) adoção de mecanismos para complementar os salários tradicionais baseados nos cargos; (2) aumento dos esforços para reter talentos; (3) flexibilização do trabalho; e (4) estímulo ao desenvolvimento humano.*

*This research aimed to describe the strategic remuneration practices adopted by Brazilian organizations actually. We conducted a multicases study in four organizations. Data collection was implemented based on an electronic questionnaire. As a result, we map the remuneration practices adopted, as well as the alignment between these and the assessment process. Analyzing the cases studied, we identified some ways that organizations are adopting in terms of compensation of employees: (1) the adoption of mechanisms to complement traditional salaries based on positions; (2) increased efforts to retain talents; (3) work flexibility; and (4) stimulus to human development.*

*Esta investigación tuvo como objetivo describir las prácticas de remuneración estratégicas adoptadas por organizaciones brasileñas hoy. Hemos llevado a cabo un estudio de casos múltiples en cuatro organizaciones. La recolección de datos se realizó con un cuestionario electrónico. Como resultado, mapeamos las prácticas de remuneración adoptadas, así como la alineación entre estas y el proceso de evaluación del desempeño. Analizando los casos estudiados, identificamos algunos aspectos que las organizaciones están adoptando relacionados con compensación de empleados: (1) la adopción de mecanismos para complementar los salarios tradicionales basados en posiciones; (2) aumento de los esfuerzos para retener a los empleados; (3) el trabajo flexible; y (4) estimular el desarrollo humano.*

DOI  
10.3232/GCG.2015.V9.N3.06

RECEBIDO  
10.07.2015

ACETADO  
31.08.2015

## 1. Introdução

A Gestão de Pessoas passou a ser reconhecida no meio empresarial a partir da década de 1980, após o surgimento das ciências comportamentais, em razão da constatação empírica de que gerenciar o capital humano nas organizações impacta positivamente em seu desempenho e no nível de competitividade alcançado.

No cenário atual, em que a administração dos recursos humanos está consolidando-se como uma área estratégica capaz de contribuir para o sucesso do negócio, o foco da Gestão de Pessoas é induzir o desempenho humano a um nível de excelência para que os objetivos das organizações sejam cumpridos (Jabbour et al., 2012).

Entretanto, ainda existe um número grande de organizações que limitam a atuação da área de Gestão de Pessoas à operacionalização de processos burocráticos, tais como controle de frequência, horas extras e folha salarial. Por outro lado, cresce o número de organizações que se preocupam com o bem estar de seus funcionários, estimulam seu desenvolvimento, reconhecem esforços extras e adotam políticas modernas de retenção de pessoal.

Com isso, as políticas, processos e práticas de Gestão de Pessoas ganharam conotação estratégica e, por conseguinte, ferramentas como a remuneração dos funcionários começaram a ser vistas como um mecanismo efetivo para se obter vantagem competitiva e se destacar da concorrência (Saat; Kallamu, 2013; Pencavel, 2012; Jabbour et al., 2012; Oliveira, 2001).

Neste contexto, caracterizado pela crescente importância atribuída aos sistemas de remuneração nas organizações e consolidação da Gestão de Pessoas como área estratégica, definiu-se como objetivo de pesquisa descrever as práticas de remuneração estratégica adotadas pelas organizações na atualidade.

A justificativa para este trabalho pauta-se em três aspectos principais: primeiro, na escassez de estudos empíricos para complementar a literatura existente sobre o tema remuneração estratégica no Brasil; segundo, na importância do tema estudado no âmbito empresarial; por fim, na possibilidade de apontar diretrizes para que outras organizações estruturem seus sistemas de remuneração estratégica.

## 2. Referencial Teórico

O aumento da competitividade entre as organizações, assim como a globalização dos mercados e as inovações tecnológicas, faz com que as empresas estejam em constante busca por aprimoramento de seus bens e/ou serviços e processos de negócios. Para dar suporte a tal desenvolvimento, a gestão de pessoas possui ferramentas que auxiliam as organizações a obter vantagem competitiva, entre elas, a prática de remunerar os empregados de maneira estratégica, de tal forma a estimular altos níveis de desempenho (Oliveira, 2001).

### PALAVRAS-CHAVE

**Remuneração por competências, Remuneração estratégica, Remuneração por resultados, Distribuição de ganhos, Flexibilização do trabalho**

### KEY WORDS

**Competency-based remuneration, Strategic remuneration, Results-based remuneration, Winnings distribution. Work flexibility**

### PALABRAS CLAVE

**Remuneración basada en competencias, Compensación estratégica, Remuneración basada en los resultados, Distribución de ganancias, Trabajo flexible**

### CÓDIGOS JEL:

**M19**

A remuneração, de forma geral, é definida como o conjunto de recompensas financeiras e benefícios oferecidos ao colaborador em contrapartida ao seu trabalho, sendo classificada como fixa, montante pago regularmente pela organização composta pelo salário e benefícios, ou variável, atrelada a alguma medida de desempenho, seja ela individual ou organizacional (Dutra; Hipólito, 2012).

A remuneração variável é uma política de remuneração estratégica que está sendo implantada pelas organizações atualmente e, por se tratar de uma prática recente, carece de aperfeiçoamento (Oliveira, 2001). Os programas de remuneração variável são classificados como incentivos de longo e curto prazo. Os incentivos de curto prazo englobam a participação nos lucros e resultados, a bonificação pelo cumprimento de metas e objetivos e as comissões, enquanto os incentivos de longo prazo incluem participação acionária e práticas de bônus no longo prazo vinculados ao alcance de metas (Moscozo; Paixão, 2014).

Cabe acrescentar que a gestão baseada em metas e recompensas pode possibilitar o alcance de maiores níveis de motivação para o trabalho por parte dos funcionários. Uma das principais teorias que relacionam as recompensas com a motivação é a Teoria da Expectativa, elaborada por Vroom, que defende que a expectativa de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao desempenho desejado e este levará a uma recompensa agregada de valor gera motivação (Rodrigues et al., 2014).

De acordo com Lin e Cheng (2013), a remuneração é um fator relevante não somente para recompensar a produtividade de baixos escalões, mas também a de altos escalões, visto que estes são responsáveis por gerir toda a organização. A remuneração da alta gerência é instrumento motivador para conduzir os executivos a trabalharem em conformidade com os objetivos e estratégias das organizações em prol de seu desenvolvimento no mercado.

Independentemente do nível hierárquico dos funcionários, para que haja maior efetividade da política de remuneração de uma organização, deve-se garantir seu alinhamento com outros processos de gestão de pessoas, tais como a avaliação de desempenho dos funcionários e a carreira. O alinhamento da remuneração à avaliação de desempenho dos funcionários com base na estratégia organizacional promove a compreensão do que se pode caracterizar como baixo e alto desempenho para a empresa, sendo também necessário para a progressão dos indivíduos nas carreiras (Gomes; Andrade, 2012).

Além disso, quando alinhada à estratégia organizacional, a remuneração é uma ferramenta que possui como objetivo incentivar a produtividade dos funcionários e permitir que indivíduos que contribuem para a organização possam se destacar, sendo recompensados por este comportamento. Atualmente, a política de remuneração estratégica é considerada um diferencial competitivo entre as organizações, pois ajuda a reduzir as distorções que ocorrem na remuneração tradicional, que não possui elementos variáveis e, por isso, não pode recompensar esforços adicionais (Gheno; Berlitz, 2011).

As formas de recompensar os funcionários que são delimitadas pelas políticas de remuneração estratégica são consideradas mistas, visto que podem dar-se por meio de pagamento em espécie ou outros benefícios (bolsas de estudo, seguros, subsídios, empréstimos, etc.). Embora nem sempre a recompensa seja oferecida em espécie, a remuneração estratégica auxilia na retenção de funcionários, visto que o nível de satisfação em relação ao salário e benefícios faz com que os funcionários optem por permanecer na empresa (Steinmetz et al., 2014).

Segundo Gheno e Berlitz (2011), a remuneração estratégica deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, assim como deve focar nos comportamentos necessários para seu alcance.

Para estes autores, os principais tipos de remuneração estratégica utilizados pelas empresas são:

- Remuneração por resultados: é o método mais aplicado pelas organizações atuais; visa bonificar o funcionário quando este atinge as metas que lhe foram propostas;
- Participação nos lucros: consiste em contemplar os funcionários com parcelas dos lucros obtidos pela empresa em determinado período contábil;
- Distribuição de ganhos: resume-se à distribuição de gratificações financeiras e premiações como forma de recompensar os funcionários por seu esforço extra para aumentar receitas e/ou reduzir custos da organização;
- Plano de bonificação: concede participação acionária aos funcionários, quando estes apresentam bom desempenho; normalmente, vincula-se ao desempenho de longo prazo da organização;
- Pacote de benefícios sociais: importante variável no pacote remuneratório dos funcionários, funciona como uma espécie de salário indireto, procurando satisfazer as necessidades pessoais dos indivíduos por meio de auxílios com finalidade específica;
- Previdência complementar: espécie de benefício social, que garante, por meio de contribuições periódicas, complementação à aposentadoria dos funcionários;
- Remuneração por competências: busca identificar e avaliar o nível de conhecimento, habilidades e atitudes de cada indivíduo no desempenho de suas tarefas.

Na atualidade, o termo competência está conquistando um notório espaço na área de gestão de pessoas. A política de remuneração com base em competências está sendo cada vez mais aplicada no meio empresarial, trazendo resultados significativos para as organizações por meio do incentivo ao desenvolvimento das competências individuais e a extensão das vantagens proporcionadas pela remuneração por habilidade (Cardoso, 2002).

Ao levar em consideração o fato de que as organizações necessitam de modelos de desenvolvimento de pessoas que correspondam à suas estratégias organizacionais, é de se esperar a crescente valorização das competências do indivíduo no âmbito corporativo, considerando as dimensões cognitiva (conhecimentos e habilidades) e comportamental (atitudes) (Fonseca et al., 2013). Cabe acrescentar que não há uma definição das competências mais adequadas a serem valorizadas pelas organizações de maneira genérica; portanto, torna-se fundamental mapear quais são as competências ideais para cada empresa, considerando a estratégia adotada para competir no mercado (Rodrigues, 2006).

Destaca-se que, devido à dificuldade de se mensurarem as competências, é recomendado o uso de indicadores para atingir um resultado calculável. O indicador mais empregado atualmente é o fator de desempenho individual, que deve ser bem estruturado pela organização para evitar distorções em seu sistema de recompensas (Rodrigues, 2006; Gomes; Andrade, 2012).

Analisando as pesquisas mais recentes sobre remuneração estratégica nas organizações, destaca-se que grande parte dos trabalhos publicados sobre o tema dedica-se a investigar a remuneração do alto escalão das organizações, como se pode verificar nos estudos de Melis, Gaia e Carta (2015),

---

Deschenes et al. (2015), Velte e Eulerich (2014), Jaafar e James (2014), Gil (2014), Oberholzer (2014) e Ab Razak (2014).

Também há um grupo de pesquisas que discutem o tema em determinado setor da economia, como se pode verificar nos estudos de Yermoshenko e Goryacheva (2014), que analisaram os sistemas de remuneração de instituições financeiras, Phua (2012), que focou seu estudo sobre remuneração nas empresas de construção civil, e Wranik e Durier-Copp (2011), que levantaram os principais métodos de remuneração no setor de saúde.

Por fim, destacam-se os estudos que analisam as práticas de remuneração estratégica e seus impactos sobre as organizações. Dentro deste grupo, chamam a atenção pesquisas como as conduzidas por Kim e Philips (2014), que discutiu a relação entre os sistemas de remuneração e o absenteísmo dos funcionários, Saat e Kallamu (2013), que investigou a relação entre a existência dos comitês de remuneração e o desempenho das organizações, e Pencavel (2012), que analisou a relação entre os esforços laborais dos funcionários e os métodos de remuneração empregados pela organização.

---

### 3. Aspectos metodológicos

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, de caráter qualitativo. Descritiva, à medida que se objetivou descrever as características dos objetos estudados; qualitativa, pois se optou por uma investigação mais aprofundada da realidade, com o intuito de se obter uma compreensão mais robusta do fenômeno estudado.

Como método de pesquisa, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, o que se justifica pelo fato de que o objetivo geral da pesquisa envolvia questões operacionais que deveriam ser investigadas dentro de um contexto, ao invés de serem encaradas como eventos isolados ou incidências; além disso, esta é a metodologia preferível ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular os comportamentos relevantes a serem estudados (Yin, 2005).

A decisão por realizar um estudo de casos múltiplos baseou-se no fato de que este método é mais robusto, se comparado ao estudo de caso único, pois são analisados e comparados diferentes objetos sob a mesma perspectiva, objetivando-se identificar características semelhantes entre eles (Yin, 2005).

Foram contatadas quatro organizações para fins de estudo: Ivia, Sydle, Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e Tribunal de Contas da União (TCU). A Ivia e a Sydle são empresas brasileiras que atuam no setor de tecnologia da informação e foram escolhidas pelo fato de que ambas foram citadas nos últimos cinco anos (entre 2010 e 2014) nas listas das melhores empresas para trabalhar, divulgadas pelo *Great Place to Work*. A UNISC foi escolhida pelo fato de ser a única universidade que fez parte do *ranking* As Melhores Empresas para Você Trabalhar nos anos 2013 e 2014, elaborado com base nos resultados de uma pesquisa anual conduzida pela equipe da revista *Você S/A* em parceria com a Fundação Instituto Administração (FIA). Por fim, para contar com uma organização de caráter público na pesquisa, incluiu-se o TCU, apontado como a segunda melhor instituição pública no *ranking* As Melhores Empresas para Você Trabalhar em 2013 e como a primeira em 2014.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico, cujo *link* foi enviado ao e-mail institucional das organizações selecionadas, juntamente a uma breve apresentação da pesquisa e informações dos pesquisadores. Depois de sete dias contados a partir da data do primeiro contato, foram obtidas três respostas; por isso, o *link* do questionário foi reenviado para a organização que ainda não havia respondido. Depois de mais sete dias, recebeu-se a quarta resposta, procedendo-se à análise dos dados.

O questionário foi elaborado por meio da ferramenta Google Forms e continha questões objetivas e dissertativas; sua estrutura foi dividida em nove seções: na primeira, foram solicitadas informações gerais acerca da empresa e do respondente; nas sete seções seguintes, as questões focaram a operacionalização da remuneração por resultados, participação nos lucros, distribuição de ganhos, plano de bonificação, pacotes de benefícios sociais, previdência complementar e remuneração por competências (caso algum destes mecanismos não fosse utilizado pela organização, o respondente era instruído a avançar para a seção seguinte); na última seção, explorou-se a relação entre os mecanismos de remuneração adotados e o processo de avaliação de desempenho dos funcionários.

.....

## 4. Apresentação e discussão dos casos

### 4.1. Caracterização das organizações e dos respondentes

A primeira organização a contribuir com a pesquisa foi a Ivia Inovação e Tecnologia, empresa fundada em 1996, especializada em tecnologia de informação. A Ivia possui três sedes no Brasil, sendo estas localizadas nos Estados do Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Comercializa soluções de tecnologia nas áreas de inovação e educação, Business Intelligence, serviços profissionais e serviços de *software*.

A Ivia passou por um processo de internacionalização no ano de 2004 começando por Portugal, além de exportar seus serviços para os Estados Unidos e Inglaterra. Esta organização conquistou prêmios importantes ao longo de sua atuação no mercado, tanto na área de gestão de pessoas, quanto na área de qualidade.

O responsável por responder o questionário na Ivia foi o Gerente de Operações, que possui mais de seis anos de empresa.

Em seguida, o questionário foi respondido pela empresa Sydle, que opera desde 2005 na cidade de Belo Horizonte/MG. O setor de atuação desta empresa também é o de tecnologia de informação, oferecendo produtos e serviços que permeiam plataformas de automação e gerenciamento de processos, gestão energética e gestão do relacionamento com clientes.

A empresa vem recebendo premiações consecutivas desde o ano de 2007, nacional e internacionalmente, além de ter ganhado a titulação de Melhor Empresa de TI de Minas Gerais no ano de 2012. Além disso, a empresa promove ações como o Natal Solidário e a Gincana de Solidariedade, demonstrando sua preocupação com a responsabilidade social e o bem estar da população local.

No caso da Sydle, o respondente trabalha na área operacional do departamento de Recursos Humanos, possuindo menos de dois anos na empresa.

A terceira organização a participar desta pesquisa foi a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), reconhecida como universidade a partir do ano de 1993. Tal organização possui em seu portfólio cursos presenciais e na modalidade EAD (educação à distância), de graduação e pós-graduação.

A organização é localizada no Estado do Rio Grande do Sul, com campus na cidade de Santa Cruz do Sul e quatro outros campi nas cidades de Capão da Canoa, Sobradinho, Venâncio Aires e Montenegro. A UNISC possui, atualmente, 49 cursos de graduação, 36 cursos de especialização, oito cursos de mestrado e dois cursos de doutorado.

Na UNISC, o questionário foi respondido pela Subcoordenadora de Recursos Humanos, que trabalha há mais de 10 anos na instituição.

A última organização a conceder os dados para a presente pesquisa foi o Tribunal de Contas da União (TCU), instalado no país no ano de 1893, sendo esta a instituição fundada há mais tempo dentre todas as que responderam o questionário. Ao contrário das anteriores, o TCU é uma instituição pública.

As funções executadas pelo TCU incluem a apreciação das contas do presidente da República, fiscalização das contas de empresas nacionais, realização de inspeções e auditorias, aplicação de sanções, entre outras. As atividades de auditoria e controle desempenhadas pelo TCU são divididas em quatro áreas de atuação: desenvolvimento nacional, infraestrutura, serviços essenciais ao Estado e social.

O responsável pelas informações prestadas pelo TCU foi um Auditor Federal de Controle Externo, funcionário da Diretoria de Pagamento de Pessoal, que possui mais de 10 anos de serviços prestados à organização.

## 4.2. Programas de Remuneração Estratégica

O primeiro modelo de remuneração analisado foi a **remuneração por resultados**, que se refere à parcela variável do salário atrelada ao alcance de objetivos (Gheno; Berlitz, 2011). Dentre as quatro organizações estudadas, apenas o Tribunal de Contas da União utiliza tal modalidade para remunerar seus funcionários.

Nesta instituição, o funcionário recebe quadrimestralmente uma bonificação financeira que varia de acordo com os objetivos alcançados. Cabe acrescentar que não basta que as metas individuais sejam alcançadas; também são analisados os resultados obtidos pelas equipes de trabalho e também pela organização, ou seja, o TCU trabalha com três níveis de objetivos: individuais, por equipe e organizacionais.

Para calcular a parcela variável a ser paga no quadrimestre a cada funcionário, o TCU utiliza indicadores de desempenho, complementados pelos relatórios da chefia imediata, o que evidencia a necessidade de se criar um sistema de mensuração de resultados que dê suporte à implantação da remuneração por resultados.

Como vantagem da remuneração por resultados, aponta-se a possibilidade de alinhar os esforços dos funcionários aos objetivos do TCU, pois os objetivos individuais passam a ser os organizacionais, já que há retribuição pecuniária caso estes últimos sejam alcançados.

O segundo modelo de remuneração analisado foi a **distribuição de lucros**. Tal modalidade é adotada apenas pela Sydle, que distribui a seus funcionários uma parcela do lucro obtido no período contábil de um ano. Tal parcela é paga uma única vez no ano subsequente àquele ao qual se refere o lucro apurado.

A distribuição dos lucros da Sydle, ao mesmo tempo em que desenvolve nos funcionários um senso de propriedade, estimula neles maior preocupação com o controle dos custos e aumento das receitas da organização.

Analisando simultaneamente os dados fornecidos pelas quatro organizações estudadas referentes à remuneração por resultados e distribuição de lucros, que fazem parte de uma política de remuneração variável (Moscozo; Paixão, 2014; Oliveira, 2001), verifica-se que tais organizações ainda carecem de sistemas de recompensas atrelados a metas e resultados, o que poderia aumentar o comprometimento dos funcionários em relação aos objetivos traçados (Rodrigues et al., 2014).

Uma hipótese que poderia explicar a ausência de mecanismos de remuneração baseados em metas e resultados nas organizações estudadas é que, para se implantar a remuneração por resultados e/ou a distribuição de lucros, torna-se necessário definir critérios claros e objetivos e, por conseguinte, criar um conjunto de indicadores de desempenho, o que é uma tarefa bastante complexa. Além disso, juntamente com os indicadores de desempenho, é imprescindível que se formalize uma estrutura de mensuração de resultados, o que envolve diversos recursos, além de *know how* específico, tornando a implantação dessas modalidades de recompensas um tanto quanto complexa.

O terceiro modelo de remuneração analisado foi a **distribuição de ganhos**, baseada em bonificações financeiras e premiações alternativas para recompensar esforços extras dos funcionários (Gheno; Berlitz, 2011). Esta modalidade foi constatada em duas das quatro organizações estudadas: a Ivía e o TCU. Cabe acrescentar que ambas utilizam preferencialmente premiações alternativas, não monetárias, para transmitir aos funcionários uma mensagem de reconhecimento pelo "algo a mais" entregue à organização.

A Ivía oferece a alguns funcionários a possibilidade de trabalhar no sistema *homeworking*, no qual o funcionário tem liberdade para realizar uma parte do trabalho fora da empresa, ou seja, sem que haja necessidade de estar fisicamente na organização. Além disso, premia esforços extras com folgas, para que seus funcionários possam se dedicar a outras esferas de sua vida, além da profissional.

Por sua vez, o TCU distribui bônus a funcionários mais antigos, além de ter um programa de recompensas criado com o intuito de reconhecer ideias e ações inovadoras e impactantes no contexto social. Assim como se observa na Ivía, o TCU utiliza recompensas simbólicas, que sejam capazes de transmitir ao funcionário a estima da organização.

O uso de recompensas simbólicas, como ocorre no TCU, aproxima organização e funcionários, criando um vínculo afetivo; já a possibilidade de os funcionários se dedicarem a interesses individuais que extrapolam o universo do trabalho, conforme se verifica na Ivía, pode ser apontada como uma estratégia adequada para corresponder às expectativas dos trabalhadores que pertencem à Geração Y, que se motivam quando conseguem conciliar atividades pessoais e profissionais (Kultalahti; Viitala, 2015).

O quarto tipo de remuneração estratégica analisado foi o [plano de bonificação](#), caracterizado pela concessão de participação acionária na empresa aos funcionários (Gheno; Berlitz, 2011), o que cria uma sensação de propriedade nestes últimos. Tal modalidade não é adotada por nenhuma das quatro organizações estudadas, o que pode ser explicado pelo fato de nenhuma delas possuir capital aberto e negociar ações na Bolsa de Valores.

O quinto tipo de remuneração estratégico analisado nesta pesquisa foi o plano de benefícios sociais. Esta modalidade, adotada por todas as organizações em estudo, mostrou-se muito flexível em termos de operacionalização, considerando que os pacotes de benefícios oferecidos são diferentes em cada organização:

- A Ivía possui, em seu pacote de benefícios, vale-alimentação, auxílio médico-hospitalar, auxílio odontológico, auxílio educacional e auxílio combustível;
- A Sydle estruturou seu pacote de benefícios contendo vale-alimentação, auxílio médico-hospitalar, auxílio odontológico, auxílio educacional, possibilidade de contratar empréstimos e financiamentos junto à empresa e aulas de inglês ministradas na própria empresa;
- A UNISC oferece vale-alimentação, auxílio médico-hospitalar, auxílio odontológico, auxílio educacional, auxílio farmácia, possibilidade de contratar empréstimos e financiamentos junto à empresa, seguros diversos, acesso a clube recreativo e creche para os filhos dos funcionários;
- O TCU disponibiliza para os funcionários, além do vale-alimentação, auxílio farmácia, creche, auxílio natalidade, transporte próprio, bolsa de estudos de idiomas e de ensino superior, refeitório próprio e ressarcimento de despesas médicas.

Conforme se pode constatar, nas organizações estudadas, consideradas boas empregadoras segundo os próprios funcionários, os benefícios que fazem parte de seus pacotes remuneratórios atendem as necessidades dos indivíduos no que se refere à saúde e educação, e, em alguns casos, proporcionam ainda acesso à recreação e maior qualidade de vida a seus filhos. Tais benefícios, como atendem diferentes esferas da vida dos funcionários, possuem grande potencial de estimulá-los a permanecerem na mesma organização.

Cabe acrescentar que, apesar de não ser considerado um benefício social, a Sydle ainda beneficia seus funcionários com uma política de flexibilização dos horários de trabalho, na qual os funcionários possuem autonomia para estabelecer como irão cumprir sua jornada de trabalho semanal. Assim como ocorre com a Ivía, a Sydle demonstra preocupação em atender os interesses dos funcionários da Geração Y, possibilitando-lhes conciliar o universo pessoal e o trabalho.

O penúltimo tipo de remuneração estratégica analisado foi o [previdência complementar](#), que pode ser considerada como uma modalidade de benefício social que consiste no pagamento de contribuições periódicas, visando complementar os valores recebidos pelos funcionários após sua aposentadoria no sistema de previdência oficial (Gheno; Berlitz, 2011).

Este mecanismo de remuneração estratégica é utilizado apenas pelo TCU, sendo a administração de tal programa responsabilidade da Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal (FUNPRESP). Cabe acrescentar que os planos de previdência complementar oferecidos tendem a reter os funcionários, que são beneficiados com aposentadorias melhores caso se aposentem trabalhando no TCU.

Por fim, o sétimo tipo de remuneração estratégica analisado nesta pesquisa foi a *remuneração por competências*. Antes de descrever esta modalidade de recompensa nas empresas, cabe chamar a atenção para o fato de que esta ferramenta, juntamente com os benefícios sociais, é a única que foi adotada por todas as quatro organizações estudadas.

Tal constatação vem ao encontro da literatura pesquisada, que apontou que a política de remuneração com base em competências está sendo cada vez mais aplicada no meio empresarial (Cardoso, 2002).

A Ivia define as competências valorizadas com base em sua estratégia de atuação e tradição, o que se aproxima do modelo adotado pela Sydle, que se baseia no sistema de meritocracia, com competências alinhadas aos valores da empresa. A UNISC possui um modelo integrado de gestão de pessoas e o utiliza para diagnosticar o nível de desenvolvimento das competências de seus funcionários, enquanto o TCU, de maneira similar, possui um plano de gestão de desempenho institucional.

O esforço identificado nessas organizações para se enquadrarem em um modelo de gestão por competências evidencia a importância crescente que as organizações atribuem ao desenvolvimento de seus funcionários alinhado a suas estratégias competitivas, o que vem ao encontro das afirmações de Fonseca et al. (2013).

As competências mais valorizadas na Ivia são iniciativa, cumprimento de prazos e bom relacionamento com equipe e clientes. Para a Sydle, a *expertise*, a colaboração e a autogestão são aspectos relevantes que determinam as competências de maior valor para a organização. A UNISC preza pelo atendimento de qualidade, autodesenvolvimento, autonomia e visão sistêmica por parte de seus trabalhadores. Por fim, o TCU aprecia a cooperação no alcance dos objetivos institucionais com base no mapa estratégico da organização.

Comparando os casos, verifica-se que as competências mais valorizadas pelas organizações estudadas são muito variadas, o que corrobora a afirmação de Rodrigues (2006) de que não há um modelo genérico de competências que se encaixa em todas as empresas, sendo necessário mapear quais são as competências ideais em cada contexto, considerando a estratégia adotada para competir no mercado.

Destaca-se que, nas quatro organizações, a remuneração por competências está atrelada à definição de um conjunto ou lista de competências, alinhadas à estratégia organizacional, que fornece diretrizes para o desenvolvimento dos funcionários.

Além disso, em duas das organizações estudadas (Ivia e TCU), a operacionalização da remuneração por competências vincula-se a um sistema de avaliação de desempenho formal, que permite que essas competências sejam mensuradas e, posteriormente, valoradas em termos de remuneração.

Os critérios de avaliação de desempenho atrelados à remuneração estratégica são diferentes em cada organização. Na Ivia, o funcionário é remunerado de forma diferenciada quando o resultado de sua avaliação de desempenho, realizada anualmente, for superior a 80%. Já no TCU, remunera-se de maneira diferenciada os profissionais que apresentam em suas avaliações de desempenho quadrimestrais competências como liderança, gestão do tempo, organização, relacionamento com clientes e trabalho em equipe.

Na Sydle, avaliações técnicas e comportamentais são utilizadas para classificar as competências individuais dos funcionários durante o processo de avaliação de desempenho que ocorre semestralmente, enquanto graus de proficiência são considerados na avaliação de desempenho anual realizada pela UNISC, classificando-se os funcionários em diferentes estágios (desenvolvimento, aplicação, otimização e excelência), considerando-se, adicionalmente, blocos de avaliação relacionados a responsabilidades, formação e competências técnicas e comportamentais. Todavia, nestas duas empresas, a avaliação de desempenho não impacta na remuneração recebida pelos funcionários.

Em todas as organizações estudadas, os funcionários que possuem mais competências e oferecem maior contribuição são remunerados de forma diferenciada. Na Ivía e no TCU, conforme apresentado anteriormente, tal remuneração baseia-se em avaliações de desempenho formais. Já na Sydle, baseia-se em um mapeamento das competências individuais. Por fim, na UNISC, a remuneração por competências relaciona-se a fatores como titulação e espaço ocupacional dos indivíduos (tarefas desempenhadas e responsabilidades adquiridas).

Sendo assim, é possível perceber que a implantação da remuneração por competências pode se dar de diferentes maneiras. Destaca-se, porém, conforme argumentam Rodrigues (2006) e Gomes e Andrade (2012), que a melhor forma de evitar distorções é atrelar a remuneração por competências aos resultados das avaliações de desempenho, prática esta que se observa, entre as organizações estudadas, na Ivía e no TCU.

Analisando comparativamente os casos estudados, constatam-se quatro movimentos principais por parte das organizações estudadas. Em primeiro lugar, destaca-se a adoção de mecanismos remuneratórios que complementem o tradicional salário baseado exclusivamente no cargo, o qual, isoladamente, estimula a acomodação em detrimento do desenvolvimento profissional e da dedicação extra.

Em segundo lugar, percebeu-se uma grande preocupação em adotar mecanismos de compensação capazes de influenciar positivamente a intenção de permanência dos funcionários, seja por meio da complementação dos salários com benefícios, ou ainda pela oferta de planos de previdência complementar.

Também se pode apontar a adoção de práticas de flexibilização do trabalho, tais como *homeworking*, flexibilização dos horários de trabalho e folgas periódicas, o que tende a satisfazer os interesses principalmente dos funcionários pertencentes à Geração Y, que almejam carreiras nas quais é possível conciliar trabalho e outras dimensões da vida.

Por fim, apontam-se os esforços das organizações de estimularem os funcionários a desenvolverem suas competências de forma direcionada, ou seja, alinhadas às estratégias competitivas adotadas, o que se dá por meio da implantação da remuneração por competências.

Caso os caminhos seguidos pelas organizações estudadas sejam seguidos por outras, diversos benefícios potenciais descortinam-se: a retenção do capital intelectual das empresas; a criação de condições para que os indivíduos da Geração Y trabalhem com maior motivação, impactando positivamente em seu desempenho; e o crescente desenvolvimento da força de trabalho, o que se reverte em novas competências organizacionais e maior competitividade. Uma síntese desses benefícios pode ser visualizada no [Quadro 01](#).

Quadro 01: Síntese dos benefícios provenientes dos tipos de remuneração estratégica

Tipo de remuneração	Como operacionalizar	Vantagens	Benefícios potenciais
Remuneração por resultados	Atrelando uma parcela da remuneração ao alcance de metas individuais, grupais e organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinha esforços individuais e objetivos traçados pela organização;</li> <li>- Estimula uma postura mais proativa dos funcionários.</li> </ul>	Os funcionários comprometem-se mais e se tornam empreendedores organizacionais (buscam alternativas para garantir que os objetivos sejam alcançados).
Distribuição de lucros	Distribuindo uma parcela dos lucros da organização de acordo com indicadores de desempenho dos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolve nos funcionários senso de propriedade;</li> <li>- Estimula uma postura mais proativa dos funcionários.</li> </ul>	Os funcionários comprometem-se mais e se tornam empreendedores organizacionais em busca de soluções para otimização dos lucros.
Premiações alternativas	Adotando premiações simbólicas, tais como bótons, e práticas de flexibilização do trabalho (como <i>homeworking</i> , folgas e jornada flexível).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolve um vínculo afetivo entre organização e funcionários;</li> <li>- Cria condições para que os funcionários conciliem trabalho e vida pessoal.</li> </ul>	Os funcionários, principalmente os da Geração Y, trabalham mais motivados pelo reconhecimento simbólico e pela possibilidade de se dedicarem a projetos pessoais.
Plano de benefícios sociais	Definindo pacotes de benefícios que atendam diferentes esferas da vida dos funcionários, tais como saúde, educação, familiares e recreação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não incidem encargos trabalhistas sobre os benefícios pagos aos funcionários;</li> <li>- Atende demandas diversificadas dos funcionários.</li> </ul>	A capacidade da organização de reter seus funcionários aumenta, pois salários maiores ofertados por outras empresas tendem a ser menos atrativos em relação aos benefícios que os funcionários recebem.
Previdência complementar	Contribuindo periodicamente junto a uma instituição terceirizada para complementar o valor da aposentadoria dos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os planos de previdência complementar tornam-se um atrativo para os funcionários quererem permanecer na organização.</li> </ul>	A capacidade da organização de reter seus funcionários aumenta, pois, caso estes deixem a organização, perdem a possibilidade de se aposentar com um valor de aposentadoria maior.
Remuneração por competências	Atrelando uma parcela da remuneração ao resultado da avaliação de desempenho de cada funcionário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os funcionários sentem-se estimulados a se desenvolverem;</li> <li>- O desenvolvimento dos funcionários passa a estar alinhado à estratégia da organização.</li> </ul>	Os funcionários desenvolvem mais competências e, conseqüentemente, a organização passa a ter mais condições de colocar em prática sua estratégia.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

## 5. Considerações finais

Partindo do objetivo de descrever as práticas de remuneração estratégica adotadas pelas organizações na atualidade, optou-se pelo método de pesquisa de estudo de caso. Para viabilizar a análise comparativa dos dados coletados, realizou-se um estudo de casos múltiplos em quatro organizações.

Como resultados, foi possível mapear algumas práticas relacionadas à remuneração por resultados, distribuição de lucros, distribuição de ganhos, plano de bonificação, pacotes de benefícios sociais, previdência complementar e remuneração por competências, assim como a relação entre remuneração e avaliação de desempenho.

Após a análise comparativa dos casos, destaca-se primeiramente que apenas duas modalidades de remuneração estratégica apontadas pela literatura são utilizadas pelas quatro organizações, sendo elas a remuneração por competências e os pacotes de benefícios sociais. Com isso, verifica-se a preocupação crescente das organizações em estimular o desenvolvimento de seus funcionários e alinhá-lo à sua estratégia competitiva. Adicionalmente, constata-se que as organizações estão adotando outras formas de reter seus funcionários, complementando os salários com benefícios que atendem dimensões da vida humana normalmente relacionadas à saúde, educação, recreação e família.

Em segundo lugar, cabe chamar a atenção para o fato de que as organizações estudadas, exceção feita ao TCU, ainda carecem de práticas de remuneração alinhadas a um sistema de metas e resultados, o que poderia direcionar os esforços dos funcionários para o alcance das metas organizacionais. Em relação a este aspecto, destaca-se o modelo adotado pelo TCU, que trabalha com três níveis de objetivos: individuais, de equipes e organizacionais.

Em terceiro lugar, importante se faz pontuar que as organizações estudadas, com exceção do TCU, ainda não adotaram programas de previdência complementar como mecanismo de remuneração estratégica, o que poderia proporcionar maior qualidade de vida aos funcionários após a aposentadoria. Como a expectativa de vida dos brasileiros na atualidade extrapola em muitos anos a idade mínima para aposentadoria no país, é essencial que as organizações se atentem à questão da previdência complementar.

Por fim, destaca-se a preocupação de duas das organizações estudadas em alinhar suas práticas de remuneração por competências com os resultados das avaliações de desempenho dos funcionários, o que irá estimulá-los a desenvolverem maior foco em resultados e atitudes mais favoráveis à organização.

Adicionalmente, a partir dos estudos de caso conduzidos, foi possível identificar algumas práticas bem-sucedidas de remuneração que podem ser adotadas por outras organizações (privadas ou públicas) a fim de melhorarem a relação com seus funcionários:

- Os planos de previdência complementar e os pacotes de benefícios sociais podem ser apontados como boas alternativas para aumentar a retenção dos funcionários;
- Para aumentar o comprometimento dos funcionários em relação aos objetivos traçados pela organização, a remuneração por resultados e a distribuição dos lucros mostram-se opções interessantes;

- 
- A remuneração por competências, atrelada às avaliações de desempenho, destaca-se como uma prática capaz de estimular os funcionários a se desenvolverem, para que eles possam contribuir de maneira mais efetiva com a operacionalização das estratégias competitivas definidas pelas organizações;
  - Finalmente, as práticas de flexibilização do trabalho podem ser apontadas como uma alternativa para aumentar a motivação dos funcionários pertencentes à Geração Y, que almejam conciliar seus projetos pessoais às demandas profissionais.

A contribuição gerencial do presente estudo reside na apresentação de práticas de remuneração adotadas por organizações que são percebidas pelos próprios funcionários como bons locais para se trabalhar, que podem servir como diretrizes para outras organizações estruturarem suas políticas de remuneração.

Já a contribuição acadêmica reside na identificação de alguns caminhos que as organizações estão adotando em termos de compensação dos funcionários, que incluem (1) a adoção de mecanismos remuneratórios para complementar os salários tradicionais baseados exclusivamente nos cargos; (2) o aumento dos esforços para reter os funcionários por meio da remuneração; (3) a flexibilização do trabalho; e (4) o estímulo, por meio da remuneração, ao desenvolvimento humano.

---

## Referências

- Ab Razak, N. K. (2014), "Director Remuneration, Corporate Governance and Performance: a Comparison between Government Linked Companies vs. Non Government Linked Companies", *Corporate Board: Rule, Duties and Composition*, Vol. 10, Num. 2, pp. 46-63.
- Cardoso, L. R. (2002), "Remuneração por Habilidades e Competências: um Estudo de Práticas em Empresas Brasileiras", *Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo*.
- Deschenes, S.; Boubacar, H.; Rojas, M.; Morris, T. (2015), "Is Top-Management Remuneration Influenced by Board Characteristics?" *International Journal of Accounting and Information Management*, Vol. 23, Num. 1, pp. 60-79.
- Fonseca, D. R.; Meneses, P. P. M.; Silva Filho, A. I.; Campos, N. G. (2013), "Autonomia para Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público Federal: Perspectivas de Análise e Agenda de Pesquisa", *Revista de Administração Pública*, Vol. 47, Num. 6, pp. 1451-1475.
- Gheno, R.; Berlitz, J. (2011), "Remuneração Estratégica e Pacote de Benefícios: um Estudo de Caso Aplicado ao Nível Operacional de uma Multinacional", *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, Vol. 4, Num. 2, pp. 268-287.
- Gil, S. (2014), "Rewards for Failure: an Explanation for Anomalous Executive Remuneration", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 6, Num. 2, pp. 90-127.
- Gomes, L. F. A. M.; Andrade, R. M. (2012), "Performance Evaluation in Assets Management with the AHP", *Brazilian Operations Research Society*, Vol. 32, Num. 1, pp. 31-53.
- Dutra, J. S.; Hipólito, J. A. M. (2012), "Remuneração e Recompensas", *Elsevier, Rio de Janeiro*.
- Jaafar, S. B.; James, K. (2014), "Director Remuneration Pay: Trends During and After Financial Crisis of 2007 to 2009", *Australian Accounting Business and Finance Journal*, Vol. 8, Num. 3, pp. 55-68.
- Jabbour, C. J. C.; Freitas, W. R. S.; Teixeira, A. A.; Jabbour, A. B. L. S. (2012), "Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Operacional: Evidências Empíricas", *Gestão & Produção*, Vol. 19, Num. 2, pp. 347-360.
- Kim, J.; Philips, P. (2014), "Remuneration and Absenteeism on a Large Construction Site", *Construction Management and Economics*, Vol. 32, Num. 10, pp. 983-999.
- Kultalahti, S.; Viitala, R. (2015), "Generation Y: challenging clients for HRM", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, Num. 1, pp. 101-114.
- Lin, W. T.; Cheng, K. Y. (2013), "Upper Echelon Compensation, Performance, and the Rhythm of Firm Internalization", *Management Decision*, Vol. 51, Num. 7, pp. 1380-1401.
- Melis, A.; Gaia, S.; Carta, S. (2015), "Director's Remuneration: a Comparison of Italian and UK Non-Financial Listed Firms' Disclosure", *British Accounting Review*, Vol. 47, Num. 1, pp. 66-84.
- Moscozo, P. Q.; Paixão, R. B. (2014), "Necessidades Humanas, Remuneração e Avaliação de Desempenho: Dilemas da Gestão de Pessoas na Mix Utilidades", *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, Vol. 4, Num. 2, pp. 137-153.
- Oberholzer, M. (2014), "The Relationship Between Company Size and CEO Remuneration: a Scaling Perspective", *Corporate Ownership and Control*, Vol. 11, Num. 4, pp. 412-423.
- Oliveira, L. M. B. (2001), "Estratégias e Práticas de Remuneração Utilizadas pelas Empresas Brasileiras", *Organizações & Sociedade*, Vol. 8, Num. 21, pp. 97-108.
- Pencavel, J. H. (2012), "Work Effort, On-the-job Screening, and Alternative Methods of Remuneration", *Research in Labor Economics*, Vol. 35, pp. 537-570.

Phua, F. T. T. (2012), "Do National Cultural Differences Affect the Nature and Characteristics of HRM Practices? Evidence from Australian and Hong Kong Construction Firms on Remuneration and Job Autonomy", *Construction Management and Economics*, Vol. 30, Num. 7, pp.545-556.

Rodrigues, J. M. (2006), "Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade?", *Revista de Administração de Empresas – RAE*, Vol. 46, Edição Especial Minas Gerais, pp. 23-34.

Rodrigues, W. A.; Reis Neto, M. T.; Gonçalves Filho, C. (2014), "As Influências na Motivação para o Trabalho em Ambientes com Metas e Recompensas: um Estudo no Setor Público", *Revista de Administração Pública*, Vol. 48, Num.1, pp. 253-273.

Saat, N. A. M.; Kallamu, B. S. (2013), "Remuneration Committee Attributes and Firm Performance in Finance Industry", *International Business Management*, Vol. 7, Num. 6, pp. 475-484.

Steinmetz, S.; Vries, D. H.; Tijdens, K. G. (2014), "Should I Stay or Should I Go? The Impact of Working Time and Wages on Retention in the Health Workforce", *Human Resources for Health*, Vol. 1, pp. 12-23.

Velte, P.; Eulerich, M. (2014), "Determinants of Executive Board Remuneration: New Insights from Germany", *Corporate Ownership and Control*, Vol. 11, Num. 4, pp. 96-113.

Wranik, D.; Durier-Copp, M. (2011), "Framework for the Design of Physician Remuneration Methods in Primary Health Care", *Social Work in Public Health*, Vol. 26, Num. 3, pp. 231-259.

Yermoshenko, A. M.; Goryacheva, K. S. (2014), "Peculiarities of Remuneration and Motivation System Formation at Financial Institutions", *Actual Problems of Economics*, Vol. 158, Num. 8, pp. 284-289.

Yin, R. K. (2005), "Estudo de Caso: Planejamento e Métodos", *Bookman, Porto Alegre*.